



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FLÁVIA CARVALHO DE BULHÕES**

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO EMPRESARIAL (ERP): UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA GRÁFICA NA CIDADE DE JOÃO  
PESSOA**

**JOÃO PESSOA**

**2019**

**FLÁVIA CARVALHO DE BULHÕES**

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO EMPRESARIAL (ERP): UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA GRÁFICA NA CIDADE DE JOÃO  
PESSOA**

Monografia apresentada à Coordenação do Trabalho de Conclusão de Curso (CTCC) do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht

**JOÃO PESSOA**

**2019**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Bulhões de Carvalho, Flávia.

A Implementação de um Sistema Integrado Empresarial (ERP): Um Estudo de Caso em uma Empresa Gráfica na Cidade de João Pessoa / Flávia Carvalho de Bulhões. – João Pessoa, 2019.  
66f.

Orientador(a): Profº Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Dificuldades. 2. Enterprise Resource Planning (ERP).  
3. Expectativas. 4. Implementação. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:657(043.2)

FLÁVIA CARVALHO DE BULHÕES

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO EMPRESARIAL (ERP): UM  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA GRÁFICA NA CIDADE DE JOÃO  
PESSOA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pelo Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba.

**BANCA EXAMINADORA**



Presidente: Prof. Dr. Tiago Henrique de Souza Echternacht



Membro: Prof. Dr. Pedro Sabino de Farias Neto



Membro: Prof. Me. Marcelo Pinheiro da Lucena

João Pessoa, de setembro de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, por todas as bênçãos e oportunidades que obtive nesta graduação, concluir essa etapa não foi fácil, porém nos momentos mais difíceis o apoio de algumas pessoas foi essencial e a elas agradeço por sempre terem me ajudado nessa jornada.

Aos meus pais, Flávio Gonçalves de Bulhões e Neziane Júlio de Carvalho, por tudo que fizeram por mim durante toda minha vida, por todos os ensinamentos e principalmente todo o amor, por sempre lutarem para me proporcionarem a melhor educação possível e por acreditarem que este sonho iria se concretizar.

Aos meus avós, Severino; Maria da Penha; Júlio e Inês, por sempre me apoiarem. Muitas vezes me senti pressionada para concluir esta graduação, afinal sou a primeira da minha família paterna a entrar em uma universidade, mas sempre que ouvia que a maior satisfação da vida de vocês seria me ver formada, renovava minhas energias, me dava forças para continuar. A vocês minha eterna gratidão, por todo apoio e amor.

Ao meu irmão Júlio Carvalho de Bulhões, por toda ajuda e companheirismo.

A todos os meus demais familiares, por serem presentes em minha vida, por me apoiarem e acreditarem em mim.

Ao meu namorado, Lucas, por sempre estar comigo nos momentos difíceis, por todo apoio, por sempre acreditar e me incentivar.

Aos meus amigos que estiveram comigo nesta jornada e que compartilhamos momentos inesquecíveis: Raquel, Thais, Juliana, Matheus, João Vitor, Joelton, Rodrigo, Jailson e Maryana. Por todas conversas, apoio, brincadeiras, por tornarem essa etapa mais fácil, por todas as manhãs e principalmente todo o carinho.

Ao pessoal do estágio, em especial Gercivany e Geisica, por todo carinho, amparo, incentivo e ensinamento.

Ao meu orientador Prof. Dr. Tiago Echternacht, por todas orientações, apoio e ensinamentos, que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

## RESUMO

O Sistema ERP apresentou um crescimento ao decorrer dos últimos anos, trazendo inovações, aperfeiçoamentos e adaptações com as novas tendências em tecnologias da informação e as empresas sentiram necessidade de se adaptar. Por meio dos sistemas enterprise resource planning (ERP) as organizações passam a ter uma integração em tempo real de uma única base de dados, o que contribui para uma gestão mais eficiente. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as dificuldades enfrentadas durante a implementação de um enterprise resource planning (ERP) em uma grande empresa do setor gráfico na cidade de João Pessoa. Na coleta de dados foi aplicado um questionário e logo após realizada uma entrevista semiestruturada com os diretores, fornecedores e aos usuários dos seguintes departamentos: comercial, contábil, fiscal, tecnologia da informação (TI), almoxarifado, contas a pagar, recursos humanos/departamento pessoal (RH/DP) e financeiro. Os resultados apontam que a maior dificuldade enfrentada durante o período de implementação é o tempo e o serviço para alimentar o novo sistema.

**Palavras-chave:** Dificuldades. Enterprise Resource Planning (ERP). Expectativas. Implementação.

## **ABSTRACT**

The ERP System has grown over the last few years, bringing innovations, improvements and adaptations with new trends in information technology and companies that need adaptation. Through enterprise resource planning (ERP) systems, records now have real-time integration of a single database, or contribute to management that is more efficient. The general objective of this research was to analyze the difficulties faced during the implementation of an ERP in a large printing company in the city of João Pessoa. In the data collection, a questionnaire was applied and after this was conducted after a semi-structured interview with the directors, suppliers and users to such departments: commercial, accounting, tax, IT, warehouse, accounts payable, HR / PD and financial. The results indicate that the biggest difficulty faced during the implementation period is the time and the service focused to feed the new system.

**Keywords:** Difficulties. Enterprise Resource Planning (ERP). Expectations. Implementation.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Função desempenhada na empresa .....	24
Tabela 2 – Formação .....	25
Tabela 3 – Tempo de trabalho na empresa .....	25
Tabela 4 – Participação em algum evento de capacitação sobre o ERP .....	25
Tabela 5 – Participação em integração de sistema empresarial .....	26
Tabela 6 – Afirmações quanto as dificuldades enfrentadas durante o período de implementação .....	26
Tabela 7 – Afirmações em relação aos usuários do sistema .....	28
Tabela 8 – Expectativas após a implementação do sistema .....	29
Tabela 9 – O período de implementação .....	30
Tabela 10 – Em relação aos fornecedores do sistema .....	31



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Percepção dos Gestores sobre ERP .....	32
Quadro 2 – Percepção dos Demais Departamentos .....	38
Quadro 3 – Percepção dos Fornecedores do Sistema ERP .....	50

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DP Departamento Pessoal

ERP *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos Recursos da Empresa)

RH Recursos Humanos

SI Sistema de Informação

TI Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	<b>Objetivo Geral</b>	11
1.2.2	<b>Objetivos Específicos</b>	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	13
2.1	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS ERP	13
2.2	A EVOLUÇÃO DO ERP E CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ERP	14
2.3	ESTRUTURAS DO SISTEMA ERP E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ERP	16
2.4	DIFICULDADES RELACIONADAS AO ERP E FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ERP	18
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	20
3.1	TIPOLOGIA DE PESQUISA	20
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	21
3.4	PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	22
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	24
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	24
4.2	O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO EMPRESARIAL (ERP)	26
4.3	PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE ERP	32
4.4	PERCEPÇÃO DOS DEMAIS DEPARTAMENTOS	38
4.5	PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES DO SISTEMA ERP	50
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	56
	<b>REFERÊNCIAS</b>	58
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	60
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	64

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* em português significa ***Planejamento dos Recursos da Empresa***) teve um crescimento significativo nas últimas décadas, com inovações, aperfeiçoamentos e adaptações com as novas tendências em tecnologia. Com isso, houve a necessidade das empresas em se adequarem aos novos *hypes* da tecnologia da informação, pois em um mercado altamente competitivo deve-se buscar recursos que facilitem a execução de suas atividades, reduzindo os custos e o tempo de conclusão.

Para Turner (2017), a ideia de utilização dos sistemas de informação integrados teve início na década de 60, quando as empresas começaram a utilizar computadores, sendo os primeiros sistemas chamados de planejamento de recursos de fabricação MRP sua sigla em inglês (*manufacturing resource planning*), que incidia sobre a circulação e utilização de recursos necessários por uma empresa de manufatura, sendo aperfeiçoado nas décadas de 70 e 80 para o MRP II. Porém, foi a partir dos anos 90, que os sistemas integrados de gestão, conhecidos como ERP (em português significa *Planejamento dos Recursos da Empresa*), ficaram disponíveis no mercado, se aperfeiçoaram, e os sistemas ERP's expandiram-se sobre o sistema MRP, adicionando funções em todo o espectro de processos na empresa, como por exemplo, *marketing*, distribuição, recursos humanos e outros processos empresariais tornaram-se parte do sistema ERP.

O Sistema ERP tem como umas das principais características a integração em tempo real e a utilização de uma única base de dados, tendo como objetivo prestar suporte as operações da organização.

Diante do que foi apresentado e pela importância de ter um bom sistema integrado de gestão, que torna essencial para obtenção do sucesso no processo de negócios da organização, este trabalho visou analisar as dificuldades enfrentadas durante a implementação de ERP em uma grande empresa do setor gráfico na cidade de João Pessoa e as expectativas após a sua implementação.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Todas as grandes mudanças sejam elas tecnológicas, estruturais ou comportamentais causam impactos e efeitos por onde ocorrem, provocando consequências positivas e negativas (VALENTE, 2004). O desafio de implementar e

adaptar-se a um novo sistema de informação, acaba trazendo dificuldades, problemas, expectativas e limitações durante este período de mudança e ao mesmo tempo exige dedicação, tempo e paciência por parte dos seus usuários e isto acaba refletindo no dia a dia e no desempenho das práticas exercidas em determinados setores. Diante disto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais as dificuldades enfrentadas durante a implementação de ERP em uma empresa do setor gráfico da cidade de João Pessoa e as expectativas após a sua implementação?**

## 1.2 OBJETIVOS

A pesquisa se apresenta estruturada em um objetivo geral e quatro objetivos específicos, conforme observado a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar as dificuldades enfrentadas durante a implementação de ERP em uma grande empresa do setor gráfico na cidade de João Pessoa e as expectativas após a sua implementação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que levaram a entidade a adotar o ERP;
- b) Verificar as principais dificuldades e problemas enfrentados durante a implementação do ERP;
- c) Verificar as expectativas dos usuários em termos de mudanças organizacionais (tecnológicas, comportamentais e estruturais), após o término da implementação; e
- d) Verificar a percepção do fornecedor em relação aos benefícios que o sistema de gestão ERP poderá fornecer a empresa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa acadêmica para a escolha do tema, é apresentar aos pesquisadores uma visão interna de diferentes departamentos de uma empresa do setor gráfico durante o período de implementação do sistema ERP.

A implementação de um sistema ERP em uma empresa, seja ela pública ou privada, reflete uma grande mudança organizacional. Dessa forma, o presente

estudo representará uma oportunidade de análise do procedimento de implementação do sistema ERP em uma organização privada, sendo capaz de identificar os problemas que ocorrem durante a implantação e após sua implantação, baseado na expectativa de alguns usuários. O setor gráfico foi escolhido de forma aleatória, pois a importância do sistema ERP se faz presente independente do setor.

O investimento em implantação de um sistema ERP é um investimento de custo elevado, porém esses sistemas podem auxiliar de forma satisfatória a gestão no alcance de resultados eficazes e eficientes, através de informações tempestivas e de caráter relevante.

Este estudo também pretende contribuir com todas as entidades que estão analisando a possibilidade de adquirir o sistema ERP e as empresas fornecedoras do mesmo. O trabalho trará uma nova visão de pesquisas já realizadas anteriormente. Também será possível fazer o confronto dos dados obtidos, já que serão coletadas diversas percepções e assim haverá possibilidade de colaborar em futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este tópico tem o objetivo de estabelecer a relação teórica dos principais temas da pesquisa. Portanto, deve-se contemplar os seguintes assuntos: Sistemas de Informação; Sistemas ERP e as Características dos Sistemas ERP.

### 2.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E OS SISTEMAS ERP

Existem diversos conceitos sobre sistemas de informações, que variam de acordo com a definição de sistema. Para Riccio (1989), todas as definições voltam-se para um único conceito: “Sistema de informação é um conjunto de subsistemas que atuam coordenadamente para, com o seu produto, permitirem às organizações o cumprimento de seus objetivos principais”.

Já Laudon e Laudon (2011, p.12) diz:

Um sistema de informação (SI) pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, à coordenação e o controle de uma organização. Além de dar apoio à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Em uma organização, o sistema de informação traz dados que sejam significativos e úteis, o mesmo contém informações sobre itens relevantes, locais e pessoas. Existem três atividades em um sistema de informação, que geram conclusões fundamentais para tomadas de decisões, controlar operações, analisar problemas e criar novos serviços nas organizações, são elas: Entrada, processamento e saída. Ou seja, o SI possui informações sobre a entidade, que são processadas, classificadas, organizadas e calculadas e se tornam necessárias para os seus usuários, que no fim tem um feedback como retorno (LAUDON; LAUDON, 2011).

No contexto de evolução dos Sistemas de Informações, o Planejamento de Recursos Empresariais ou planejamento de recurso corporativo (em inglês *Enterprise Resource Planning* - ERP) é um sistema de informação integrado, que surgiu no final dos anos 50, começo dos anos 60, foi aperfeiçoado e no contexto mais moderno foi no início dos anos 90, ganhando principalmente com a popularização da internet no começo dos anos 2000, novos

contextos foram integrando no ERP, e tornando não só a tecnologia mais importante, mais a junção com as pessoas e a organização. O ERP tem como objetivo dar suporte a maioria das operações de uma entidade, por meio, de uma integração em tempo real e de uma base de dados única e é obtido por meio de pacotes comerciais de softwares.

De acordo com Hurt (2014):

Um sistema integrado de gestão (ERP) é um banco de dados modular e relacional projetado para proporcionar às partes interessadas (*stakeholders*) internas da organização informações mais oportunas e abrangentes para a tomada de decisões. [...] Como a maioria dos sistemas é ERP modular, eles podem ser implementados uma parte de cada vez, de acordo com as necessidades e o orçamento da organização.

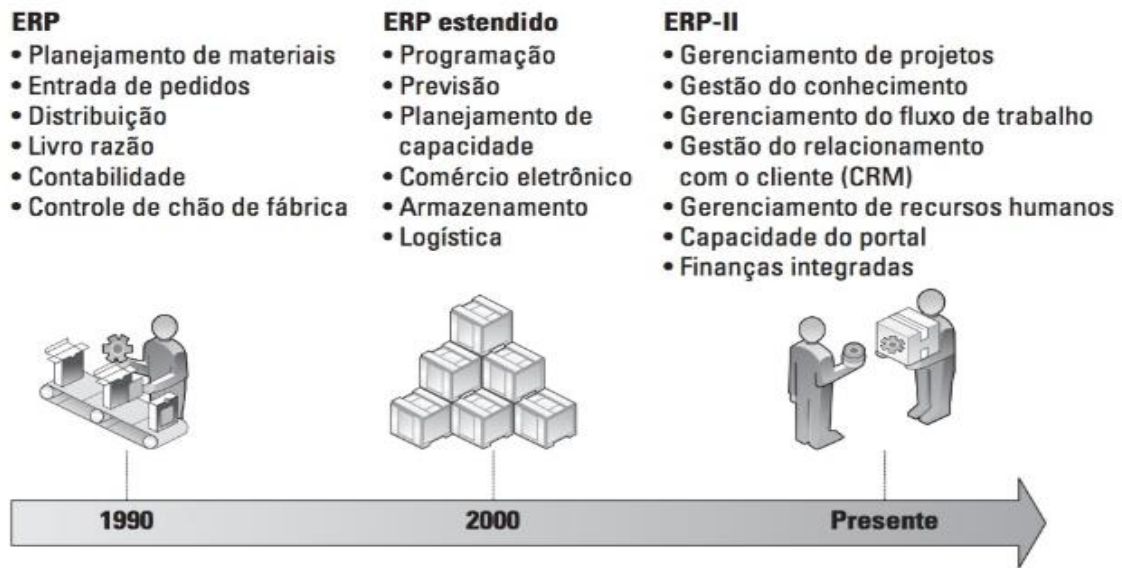
Já Padoveze (2019) diz que, ERP (Enterprise Resources Planning ou Planejamento de Recursos Empresariais), é a denominação de um sistema de integração gerencial que tem como objetivo a integração de todas as informações necessárias para a gestão do sistema empresa. Ou seja, esses sistemas unem e integram todos os subsistemas de uma organização através da TI, de forma que os processos de negócios da entidade sejam visualizados de maneira dinâmica, passando por todos os departamentos e funções.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DO ERP E CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS ERP

Os sistemas ERP foram criados para proporcionar a automação de vários setores de uma organização e cresceu ao longo dos anos. Iniciou como ferramenta para planejamento de materiais e expandiu-se à armazenagem, distribuição e entrada de pedidos. Em seguida evoluiu para linha de frente e atualmente a administração, vendas, marketing e recursos humanos (BALTZAN, 2016).



**Figura 1: A evolução do ERP**



Fonte: Baltzan (2016)

Atualmente, ter um bom sistema integrado de gestão é essencial para obtenção do sucesso, já que a concorrência é mundial e aumenta cada vez mais. Por isso, as organizações devem ter uma gerencia tão eficiente quanto as demais do seu setor, passando a exigir mais. Com a evolução do hardware e das ferramentas do software, os sistemas de informações tiveram que se adequar a nova realidade e o ERP se tornou fundamental (HABERKORN, 2003).

São várias as características dos sistemas ERP que os diferenciam dos sistemas internos da empresa e de outros pacotes comerciais. É através dessas características que se pode observar as dificuldades e benefícios ligados ao processo de implementação e de utilização do mesmo (SOUZA, 2000).

As características de acordo com Souza (2000, p.12) são:

- 1) Os sistemas ERP são pacotes comerciais de software
- 2) Os sistemas ERP são desenvolvidos a partir de modelos-padrão de processos
- 3) Os sistemas ERP são integrados
- 4) Os sistemas ERP têm grande abrangência funcional
- 5) Os sistemas ERP utilizam um banco de dados corporativo
- 6) Os sistemas ERP requerem procedimentos de ajuste

Em relação a essas características dos sistemas ERP, podemos dizer que os pacotes comerciais de software são utilizados para resolver questões sobre o não cumprimento de prazos e orçamentos; já os processos de negócios são os métodos realizados para obtenção de um resultado. Em relação aos sistemas integrados, podem ser definidos como sistemas informatizados que são usados por diferentes usuários dos setores de uma organização; em um sistema totalmente integrado, deve-se utilizar apenas um único banco de dados centralizado. O sistema ERP também tem como particularidade a sua funcionalidade, atendendo a maior parte das atividades dentro da entidade e isto o torna diferente de pacotes de software tradicionais, já que os mesmos não possuem funções tão amplas. Por fim os procedimentos de ajustes é o processo de adaptação do sistema na empresa que será aplicado (SOUZA, 2000).

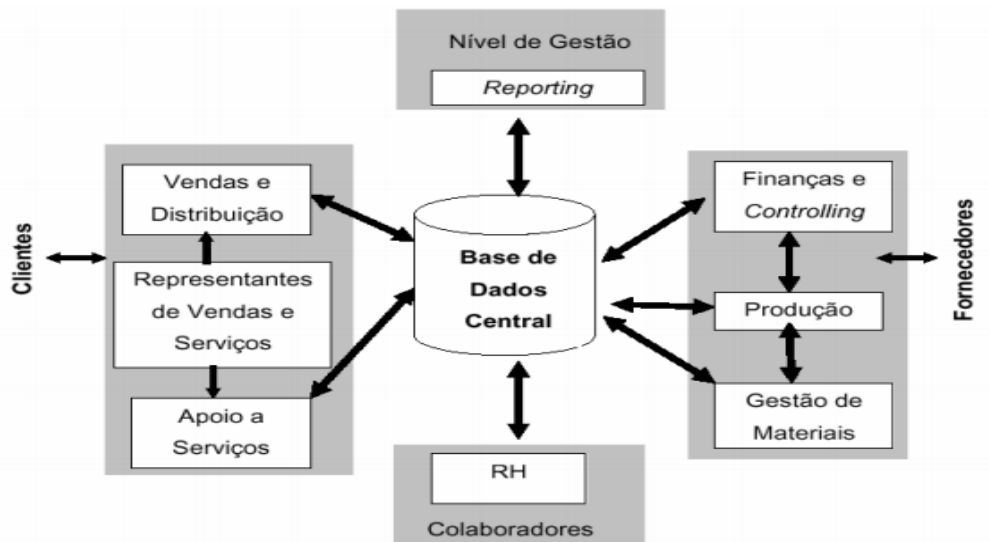
### 2.3 ESTRUTURAS DO SISTEMA ERP E IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ERP

O ERP é formado por diferentes módulos integrados entre si, através de um banco de dados único e não redundante. Existem módulos que são relacionados a operações, módulos que são relacionados à gestão financeira, fiscal e contábil e módulos relacionados a gestão de recursos humanos (CORRÊA, 2001).

Dentre os módulos relacionados a operações podemos citar: provisões e análises de vendas, listas de materiais, compras, planejamento detalhado de capacidade, controle de estoques, apoio à gestão de produção em processos, gerenciamento de projetos, entre outros. Já os módulos referentes a gestão financeira, fiscal e contábil são: contabilidade geral, custos, contas a pagar, contas a receber, faturamento, recebimento fiscal, contabilidade fiscal, gestão de caixa, gestão de ativos, gestão de pedidos e definição e gestão dos processos de negócios. E ligados a gestão de recursos humanos, existem dois módulos que são: pessoal e folha de pagamentos (CORRÊA, 2001).

Silva e Alves (2000) retratam a estrutura típica da maior parte dos sistemas ERP e destaca que alguns deles possuem módulos adicionais, como: gestão da manutenção, gestão de projetos, entre outros.

**Figura 2: Estrutura Típica de um Sistema ERP**



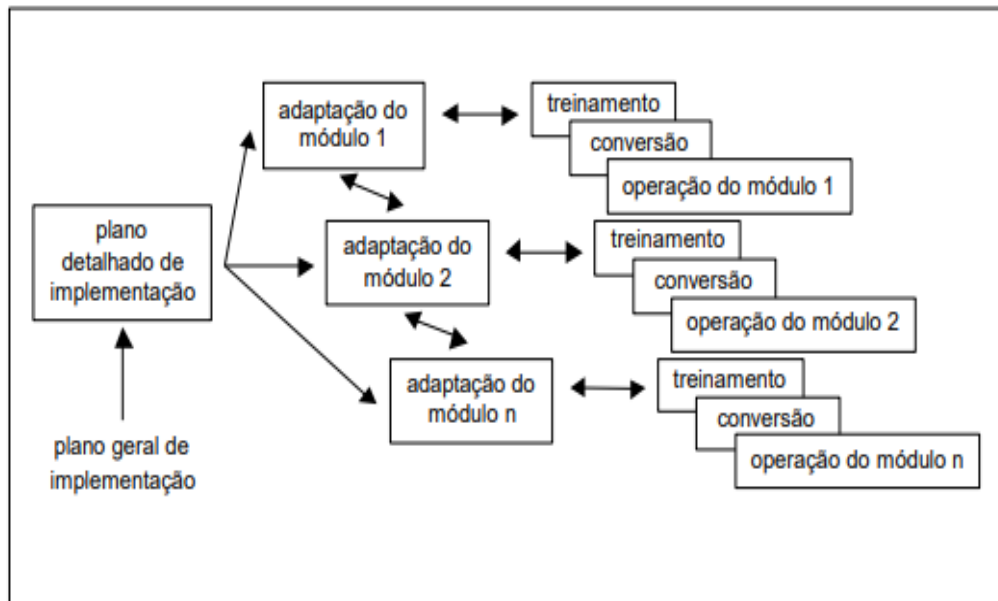
Fonte: Silva e Alves (2000)

Quando uma organização adota um sistema integrado empresarial, ela adere soluções e benefícios para a entidade, que devem ser notados ao longo do tempo após a implantação. Antes de iniciar o processo de implementação, deve haver um planejamento detalhado por parte dos gestores da entidade e uma seleção para a escolha do sistema e do fornecedor.

Para Souza & Zwicker (2000), quando os módulos do sistema ERP começa a funcionar em uma empresa, é dado início a implementação. É importante que o sistema tenha sido devidamente parametrizado, customizado quando necessário, que tenha um treinamento adequado para todos que irão interagir com o sistema, que os dados iniciais estejam inseridos no sistema e os processos do negócio tenham sido modificados para se adequar à utilização do sistema, pois essa etapa abrange as atividades que vão desde o término do planejamento do plano de elaboração, até o funcionamento da operação.

A figura 3, a seguir apresentada, demonstra um modelo de etapa de implementação do sistema ERP que segundo Souza & Zwicker (2000), a implementação é o processo que busca uma melhor adaptação entre o pacote e a entidade.

**Figura 3: Etapa de Implementação**



Fonte: Souza & Zwicker (2000)

De acordo com Souza (2000), ao decidir pela implementação de sistemas ERP as organizações esperam alguns benefícios, como: integração do sistema, redução de custos de informação e disponibilidade de informação em tempo real para tomada de decisões.

Para Caiçara (2012), existem benefícios tangíveis e intangíveis obtidos pela integração de sistema. Com relação aos benefícios tangíveis destaca-se; a redução de pessoal, aumento de produtividade, aumento das receitas/lucros e entregas pontuais. Já os benefícios intangíveis são; aprimoramento dos processos, padronização de processos, satisfação dos clientes e flexibilidade e agilidade.

## 2.4 DIFICULDADES RELACIONADAS AO ERP E FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ERP

Devido a vários fatores, os sistemas ERP apresentam dificuldades em relação ao cumprimento de prazos de instalação e aos orçamentos, a mudança dos funcionários que foram habilitados e que dominam o negócio da empresa, a resistência por parte das pessoas e algumas limitações específicas do próprio produto ERP selecionado são alguns destes fatores. Estes, não podem ser corretamente vistos com antecedência nos cronogramas ou orçamentos da

empresa, podem comprometer a credibilidade do projeto mesmo que esteja inserido nas margens de segurança (MARINS; PADILHA, 2005).

De acordo com Umble e Umble (2002), os principais motivos de falhas na implementação de ERP são: liderança fraca da alta administração, automação de processos existentes que são redundantes ou que não agregam valor ao novo sistema, expectativas fora da realidade, gestão de projetos ineficaz, formação e treinamento inadequados, tentativa de manter o status quo, má combinação entre o software ERP e os processos organizacionais, dados imprecisos no sistema, implementação de ERP vista como projeto de TI e as dificuldades técnicas importantes.

O custo do ERP é caro e não há garantia para o sucesso do sistema. O custo é o grande risco que está diretamente ligado ao processo de implementação e por isso é importante que haja um entendimento sobre o mesmo, além dos benefícios. A figura 4, apresenta alguns custos associados a um sistema ERP, segundo Baltzan (2016):

**Figura 4: Riscos associados ao ERP (custo)**

<b>Riscos associados ao ERP (custo)</b>
<b>Custo do software:</b> a compra do software.
<b>Honorários de consultoria:</b> contratação de peritos externos para ajudar a implementar o sistema corretamente.
<b>Processo de retrabalho:</b> redefinir processos, a fim de assegurar que a empresa esteja usando os processos mais eficientes e mais eficazes.
<b>Customização:</b> se o pacote de software não atende a todas as necessidades da empresa, pode ser necessário customizá-lo.
<b>Integração e testes:</b> garantir que todos os produtos de software, inclusive sistemas diferentes que não fazem parte do sistema ERP, funcionem em conjunto ou estejam integrados. Testar o sistema ERP inclui testar todas as integrações.
<b>Treinamento:</b> treinamento para todos os novos usuários.
<b>Integração do <i>data warehouse</i> e conversão de dados:</b> transferência de dados de um sistema antigo para o novo sistema ERP.

Fonte: Baltzan (2016)

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será descrito as tipologias utilizadas para realização da pesquisa, a coleta, a análise e o tratamento dos dados, a delimitação do estudo, população e amostra e os procedimentos metodológicos para aplicação do estudo de caso.

#### 3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa empírica, que através dos seus objetivos pode ser caracterizada como exploratória, pois segundo Gil (2002) o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar uma proximidade com o problema, aprimorando ideias ou novas intuições, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos sobre o fato estudado.

Em relação a abordagem do problema, é definida como qualitativa, pois numa abordagem qualitativa o autor deve relatar um problema, que tenha uma melhor compreensão ao entender um conceito ou fenômeno. De acordo com Sampieri, Coilado e Lucio (2013, p. 376), “o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos que são explorados a partir das perspectivas dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa será conduzida através de um estudo de caso simples. “Um estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de uma metodologia fenomenológica” (COLLIS, 2005, p.72).

#### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa inicialmente fará levantamento de informações sobre os usuários e as suas percepções sobre os impactos da implementação e logo em seguida levantara dados sobre a entidade antes do início da implementação, dentro os quais, como era feito os procedimentos nos departamentos, quais os sistemas que utilizavam e logo após será verificado os problemas que estão sendo enfrentados durante a implementação e as expectativas após o término do mesmo. Os dados serão coletados através de um questionário e de entrevistas semiestruturadas, baseadas em um roteiro com perguntas abertas, que serão tratados da seguinte maneira: após aplicar e obter as respostas das perguntas contidas no roteiro, haverá

a transcrição da entrevista em quadros, para seguinte análise. Também será utilizada a observação direta, já que a pesquisadora tem fácil acesso na empresa, por trabalhar na mesma.

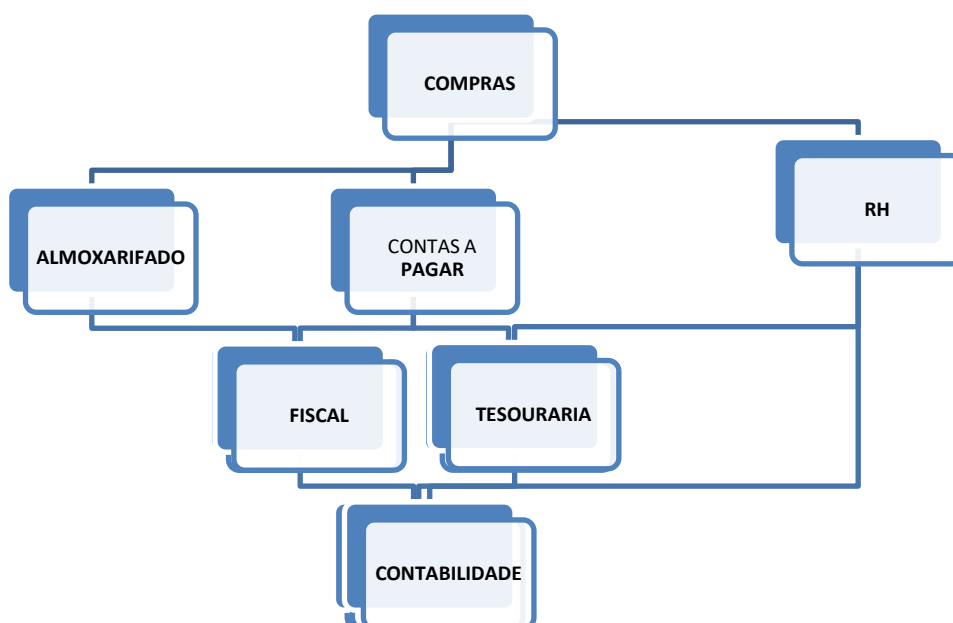
Em relação as análises dos dados, será realizada uma análise descritiva. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo foi realizado em uma empresa privada do ramo gráfico, localizada no Distrito Industrial na cidade de João Pessoa, onde serão verificadas as dificuldades enfrentadas pelos usuários e pela empresa durante a implementação. Sua escolha se deu, por existir uma facilidade em relação aos acessos da empresa e com isso, havendo a possibilidade de obter mais detalhamentos acerca do problema. Outro motivo é por ser uma grande organização que é bastante conceituada no setor que atua, estando no mercado há mais de 40 anos.

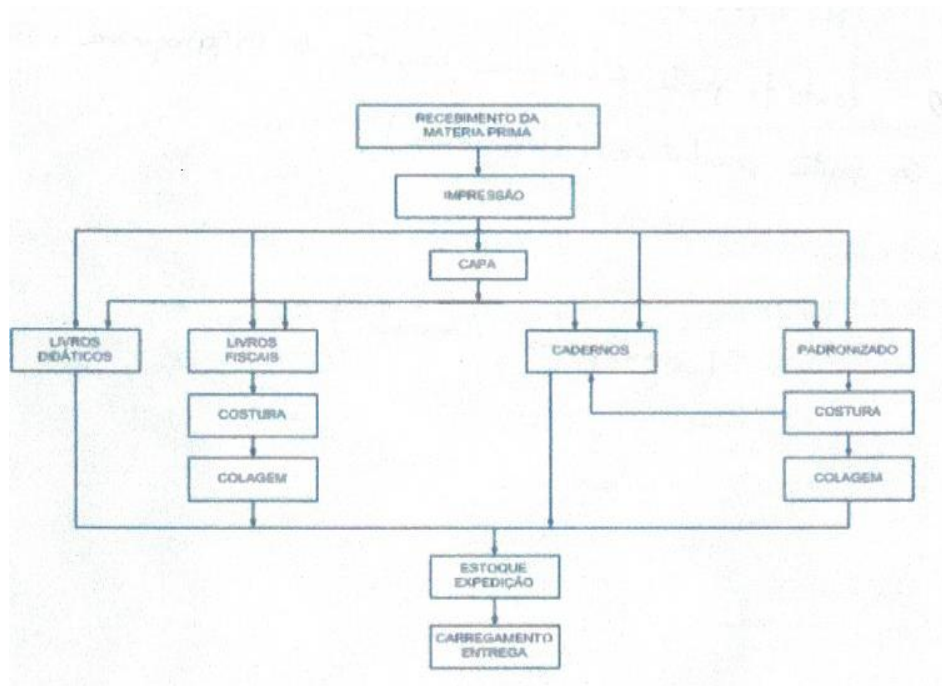
Podemos observar a estrutura organizacional da parte financeira e da parte produtiva desta empresa do ramo gráfico que foi base para esse estudo, através do organograma e do fluxograma a seguir:

**Figura 5: Organograma da parte financeira**



Fonte: Elaboração Própria (2019)

**Figura 6: Fluxograma do processo produtivo**



Fonte: Elaboração Própria (2019)

### 3.4 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada inicialmente através da aplicação de um questionário e logo após foi realizada uma entrevista por meio de perguntas abertas com o intuito de buscar a percepção dos entrevistados sobre o período da implementação do sistema integrado empresarial (ERP) e assim obter informações que respondam os objetivos desta pesquisa.

O questionário (APÊNDICE A) aplicado com o objetivo de obter os dados dos colaboradores e informações sobre os impactos durante o período de implementação, as expectativas após a implementação e sobre os fornecedores, foi aplicado no mês de julho de 2019.

Em junho deste mesmo ano, foi realizado um contato com o gerente financeiro, que autorizou a realização da pesquisa no mesmo dia. Antes de iniciar a coleta também houve contato com o pessoal dos seguintes departamentos: contábil, TI, Comercial, Financeiro e Contas á pagar, onde todos concordaram e ficaram a dispor de colaborar com esse estudo.

A entrevista (APÊNDICE B) teve três roteiros que foram baseados em estudos já realizados, sendo compostos por perguntas sobre como era antes de iniciar a implementação, o período de implementação e as expectativas após o



termino da implementação. O primeiro roteiro foi aplicado aos diretores, o segundo aos demais usuários envolvidos na implementação e o terceiro aos fornecedores.

Foram entrevistados 2 diretores, 2 fornecedores e 9 usuários dos demais setores, também houve contato com um usuário do setor de expedição da empresa, onde o mesmo optou por não participar pois a implementação ainda não iniciou no seu setor e por não estar informado sobre o andamento da implementação na empresa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nas tabelas a seguir, serão apresentados os dados obtidos através dos questionários aplicados aos diretores, fornecedores e aos departamentos da empresa que estão diretamente envolvidos na implementação, que são eles: contábil, recursos humanos (RH) e departamento pessoal (DP), tecnologia da informação (TI), financeiro, comercial, almoxarifado e contas a pagar.

A análise do questionário foi dividida em duas partes, são elas: caracterização do entrevistado e o impacto da implementação de um sistema integrado empresarial (ERP) em uma empresa do setor gráfico.

Logo após a apresentação dos resultados obtidos nos questionários, será apresentado as respostas das entrevistas, que foram gravadas e totalizaram 73,6 minutos, nos meses de julho e agosto de 2019.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A análise da caracterização dos entrevistados, foi realizada primeiramente através dos cargos desempenhados pelos mesmos na empresa, como podemos observar a seguir na tabela 1:

**Tabela 1 – Função desempenhada na empresa**

<b>Cargos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Diretor (a)	2	15,39
Gerente Financeiro	1	7,69
Contador (a)	1	7,69
Tesoureiro (a)	1	7,69
Técnico da Informação	2	15,39
Supervisor de Vendas		
Analista Financeiro	1	7,69
Coordenador (a) de adm. de pessoal	1	7,69
Outros	4	30,77
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Conforme os dados da tabela 1, quatro pessoas responderam outros e especificaram suas funções, que são: supervisor de almoxarifado, analista de negócio, auxiliar fiscal e gerente de vendas.

Identifica-se também a formação dos mesmos, com a finalidade de analisar o grau de escolaridade em que se eles se enquadram, de acordo com os dados da tabela 2:

**Tabela 2 – Formação**

<b>Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Técnico nível médio	1	7,69
Superior completo	8	61,54
Pós-Graduado	1	7,69
Outro	3	23,08
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Segundo as informações da tabela 2, 61,54% dos participantes possuem nível superior completo, seguido por outro que equivale 23,08% do total de entrevistados. Os que responderam outro, identificaram sua formação como: especialização/MBA gestão empresarial e como superior incompleto.

Ao serem questionados sobre o tempo que atuam na entidade, obtivemos que, 61,54%, trabalham na empresa acima de 10 anos, conforme podemos observar na tabela 3:

**Tabela 3 – Tempo de trabalho na empresa**

<b>Anos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 5 anos	4	30,77
Entre 5 e 10 anos	1	7,69
Acima de 10 anos	8	61,54
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

A grande maioria exerce suas funções a muitos anos na empresa, conforme as informações coletadas, com isto, pode-se afirmar que, os colaboradores por estarem um longo período na organização, utilizaram ou tiveram alguma experiência com o antigo sistema.

Ao serem inquiridos se já participaram de algum evento de capacitação sobre o ERP, a resposta sim, foi superior totalizando 61,54%.

**Tabela 4 – Participação em algum evento de capacitação sobre o ERP**

<b>Capacitação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	8	61,54
Não	5	38,46
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

De acordo com a tabela 4, podemos notar que a maioria dos respondentes, já obteve oportunidade de adquirir conhecimento ou qualificação sobre ERP, o que não implica dizer que, este evento de capacitação tenha ocorrido durante o período desta implementação. Pois, ao serem questionados se já participaram de alguma integração de sistema empresarial anteriormente, obtivemos os seguintes dados:

**Tabela 5 – Participação em integração de sistema empresarial**

<b>Anteriormente</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	6	46,15
Não	7	53,85
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Conforme observado na tabela 5, 53,85%, responderam que não haviam participado de uma integração de sistema empresarial anteriormente, ou seja, estão participando pela primeira vez deste processo.

#### 4.2 O IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO EMPRESARIAL (ERP)

A análise das tabelas 6,7,8,9 e 10, foram realizadas, por meio, de uma escala de *Likert* de cinco pontos, que de acordo com Cunha (2007), esse tipo de escala é formado por um conjunto de frases onde o sujeito que será avaliado deverá manifestar o seu grau de concordância, desde o *discordo totalmente* (nível 1), até o *concordo totalmente* (nível 5), medindo a atitude do indivíduo somando ou calculando a média do nível escolhido para cada item.

**Tabela 6– Afirmações quanto as dificuldades enfrentadas durante o período de implementação**  
(Continua)

<b>Afirmações</b>	<b>Discordo totalmente</b>		<b>Discordo parcialmente</b>		<b>Não concorda E nem discorda</b>		<b>Concordo parcialmente</b>		<b>Concordo totalmente</b>		<b>Total (N)</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
Durante o período de implementação há dificuldades na realização das atividades					2	15,38	4	30,77	7	53,85	13
O período de implementação oferece desvantagens no andamento das atividades desenvolvidas nos setores					2	15,38	6	46,15	5	38,46	13
A falta de planejamento antes da adoção do novo sistema, acaba gerando conflitos durante a implementação					1	7,69			12	92,31	13

**Tabela 6– Afirmações quanto as dificuldades enfrentadas durante o período de implementação (Conclusão)**

Afirmações	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concorda E nem discorda		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total (N)
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Aumento de demanda de trabalho durante o período de implementação							2	15,38	11	84,62	13

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Na tabela 6, podemos observar afirmações sobre os impactos durante o período da implementação. Na primeira afirmação que, diz que há problemas na realização das atividades, 53,85% afirmaram que concordam totalmente e 30,77% concordam parcialmente, onde não houve nenhuma discordância total e nem parcial, ou seja, é notório que há dificuldade na realização das atividades durante o período de implementação do sistema.

Em seguida, foi questionado se este período ofereceu desvantagens no andamento das atividades desenvolvidas nos setores, 46,15% concordaram parcialmente com a afirmação e 38,46% concordaram totalmente, assim como a questão anterior, não houve discordância total e nem parcial. Podemos constatar que as duas primeiras afirmações, obtiveram 84,62% de concordância parcial e total.

Perguntados se a falta de planejamento antes da adoção do novo sistema, gera conflitos durante o período de implementação, 12 pessoas afirmaram concordar totalmente, o que representa 92,31% da amostra e os demais 7,69%, não concordam e nem discordam.

Quanto ao aumento de demanda de trabalho durante o período de implementação, podemos destacar que todos concordaram parcialmente ou totalmente, o que implica dizer que o período de implementação aumenta a demanda de trabalho e isto, pode estar diretamente ligado as desvantagens no andamento das atividades desenvolvidas nos setores e nos problemas na realização das atividades.

A tabela 7 evidencia os dados obtidos, sobre algumas afirmações em relação aos usuários do sistema, indagando os respondentes sobre treinamentos, benefícios e facilidade de superação dos vícios do sistema anterior, como podemos observar a seguir:

Tabela 7– Afirmações em relação aos usuários do Sistema

Afirmações	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concorda E nem discorda		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total (N)
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Houve treinamento para preparar os funcionários antes da implementação	3	23,08	1	7,69	2	15,38	2	15,38	5	38,46	13
Há uma facilidade em superar os vícios do sistema anterior	1	7,69	5	38,46	3	23,08	1	7,69	3	23,08	13
Já é notável benefícios nos departamentos ligados a adoção do novo sistema	1	7,69	1	7,69	3	23,08	4	30,77	4	30,77	13
Durante o período de implementação já houve algum treinamento, palestra ou curso para preparação do novo sistema	5	38,46			2	15,38	4	30,77	2	15,38	13

Fonte: Elaboração Própria (2019)

De acordo com as informações alcançadas, 38,46% afirmaram concordando totalmente, que houve treinamento para prepara-los antes de iniciar a implementação e 23,08% discordaram totalmente, o que significa que nem todos os envolvidos no processo de implementação, tiveram um treinamento previamente.

Com relação se existe facilidade para superar os vícios do antigo sistema, observa-se que 38,46% dos respondentes discordaram parcialmente, seguidos de 23,08% que não opinaram e 23,08% que concordaram totalmente.

Quando questionados sobre benefícios perceptíveis ligados a adoção do novo sistema, 61,54% da amostra responderam que concordam parcialmente ou totalmente, o que quer dizer que, a maior parte da amostra percebeu alguma mudança no seu departamento relacionado ao novo sistema.

Quanto ao período de implementação, quando perguntados se durante o mesmo houve algum tipo de treinamento, 38,46% discordaram totalmente e 30,77% concordaram parcialmente. Comparando com o primeiro questionamento desta tabela, podemos observar que a mesma porcentagem que discordaram totalmente

em relação se houve algum treinamento durante o período de implementação, é a mesma porcentagem que concordou totalmente em relação se houve treinamento antes da implementação.

A tabela 8 apresenta as expectativas após a implementação do sistema, como podemos observar abaixo:

<b>Afirmações</b>	<b>Discordo totalmente</b>		<b>Discordo parcialmente</b>		<b>Não concorda E nem discorda</b>		<b>Concordo parcialmente</b>		<b>Concordo totalmente</b>		<b>Total (N)</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	
A adoção do novo sistema mudará o quadro de funcionários	5	38,46	2	15,38	3	23,08	1	7,69	2	15,38	13
Haverá uma redução no tempo de realização das atividades	1	7,69	1	7,69			3	23,08	8	61,54	13
Haverá facilidade na adaptação dos usuários quanto ao novo sistema			5	38,46	2	15,38	3	23,08	3	23,08	13
A integração influenciará em melhorias para tomadas de decisões	1	7,69					1	7,69	11	84,62	13

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Em relação se a adoção do novo sistema mudará o quadro de funcionários, 38,46% dos respondentes discordaram totalmente e três pessoas não opinaram, o que corresponde a 23,08%. Já acerca do tempo da realização das atividades, 61,54% concordam totalmente que haverá redução, seguido por 23,08% que concordaram parcialmente.

Perguntados se há expectativas de facilidade na adaptação ao novo sistema, 38,46% discordaram parcialmente e 23,08% concordaram totalmente. Nota-se que o grau de concordância obtido neste questionamento, é o mesmo obtido no quadro anterior quando indagados se existe facilidade em superar os vícios do antigo sistema.

Houve uma concordância total de 84,62% dos entrevistados, quando questionados se a integração do sistema influenciará em melhorias para tomadas de decisões, já 7,69% concordaram parcialmente. Com isto, observa-se que uma parte significativa da amostra, tem expectativas em relação ao aperfeiçoamento das tomadas de decisões, advindas da integração de sistema.

Logo após as expectativas, foram feitos questionamentos sobre o período de implementação. Os resultados podem ser observados na tabela 9:

**Tabela 9– O período de implementação**

Afirmações	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concorda E nem discorda		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total (N)
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Há uma comunicação adequada entre a equipe de implementação e os funcionários	1	7,69	2	15,38	3	23,08	5	38,46	2	15,38	13
Há comunicação sobre mudanças, prazos e andamento do projeto	1	7,69	3	23,08	2	15,38	5	38,46	2	15,38	13
Existe algum método de comunicação, entre os departamentos envolvidos na integração	2	15,38	2	15,38	1	7,69	6	46,15	2	15,38	13
Existe algum controle para acompanhar o andamento da implementação	1	7,69			3	23,08	3	23,08	6	46,15	13

Fonte: Elaboração Própria (2019)

A partir dos dados obtidos, é possível analisar que 38,46% concordam parcialmente e 15,38% concordam totalmente com a afirmação de que há uma comunicação adequada entre a equipe de implementação que presta o suporte e os funcionários da empresa, esse mesmo percentual se repete quando inquiridos se existe comunicação a respeito de mudanças, prazos e andamento do projeto.

Quando questionados se existe algum método de comunicação entre os departamentos envolvidos na integração, 46,15% concordaram parcialmente, seguidos por discordo totalmente, discordo parcialmente e concordo totalmente que



tiveram o mesmo percentual de respostas, que foi de 15,38%. Verifica-se que não há meios de comunicação entre todos os setores envolvidos na integração, porém há na maior parte deles.

Outro ponto abordado, referiu-se à existência de algum controle para acompanhar o andamento da implementação, 46,15% da amostra concordaram totalmente, subsequente a 23,08% que concordaram parcialmente. Os que não concordaram e nem discordaram correspondeu a 23,08%.

Para finalizar o questionário foi questionado aos envolvidos neste processo de implementação, sobre os fornecedores do sistema. Na tabela 10 podemos observar os dados alcançados:

Tabela 10– Em relação aos fornecedores do sistema											
Afirmações	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Não concorda E nem discorda		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Total (N)
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
O fornecedor cumpre os prazos estabelecidos inicialmente	1	7,69	1	7,69	3	23,08	6	46,15	2	15,38	13
O fornecedor presta o suporte necessário durante o período de implementação	1	7,69			2	15,38	3	23,08	7	53,85	13
Há um acompanhamento presencial de um profissional durante o período de implementação			2	15,38	1	7,69	2	15,38	8	61,54	13
É disponibilizado meios eletrônicos (e-mail, chat, etc.) que possam ser utilizados para prestar suporte aos usuários durante a implementação	1	7,69			1	7,69	2	15,38	9	69,24	13

Fonte: Elaboração Própria (2019)

Conforme observado na tabela 10, 61,53% reconhece totalmente ou parcialmente que os fornecedores cumprem os prazos estabelecidos inicialmente e apenas 7,69% difere totalmente.

Quanto ao suporte prestado pelo fornecedor durante o período de implementação, 53,85%, confirmaram completamente que o fornecedor presta o suporte necessário, seguido de 23,08% que confirmaram parcialmente.

Na terceira afirmação dessa tabela, foi questionado se existe um acompanhamento presencial de um profissional durante o período de implementação, do total da amostra, 8 pessoas concordaram totalmente, o que corresponde a 61,54%, seguidos de 2 pessoas que se manifestaram concordando parcialmente e outras 2 pessoas que discordaram parcialmente, o que condiz a 15,38% de cada grau de concordância.

Para encerrar o questionário, a última análise foi sobre a disponibilização de meios eletrônicos que possam ser utilizados para prestar suporte, 69,24% do total da amostra, afirmaram totalmente que existe algum meio eletrônico disponível e somente 7,69% discordaram parcialmente.

As questões que foram abordadas nas entrevistas serão apresentadas com suas respectivas respostas nos quadros adiante. O primeiro quadro trará as perguntas e respostas que foram aplicadas à diretoria, o segundo quadro apresentará as perguntas e respostas que foram feitas aos demais departamentos da empresa e o terceiro quadro mostrará as perguntas e respostas dos fornecedores do novo sistema.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE ERP

A empresa é composta por três diretores, que respectivamente são: Diretor Presidente, diretor (a) administrativo (a) e diretor (a) comercial. O diretor presidente informou que deixou a cargo da diretora administrativa todo direcionamento a respeito da adoção e implantação do novo sistema. Diante disto, foram entrevistados a diretora administrativa (entrevistada 1) e o diretor presidente (entrevistado 2), como podemos observar no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Percepção dos Gestores sobre ERP**

(Continua)

O que levou a empresa buscar um sistema integrado de gestão?	
<b>Entrevistado 1</b>	Nós tínhamos um sistema de desenvolvimento interno, certo? Nós não tínhamos um ERP e esse sistema dava muito conflito fiscal, toda vez que ia se gerar um relatório fiscal, no caso agora de speed, depois que houve essa integração maior das obrigações fiscais, toda vez que a gente ia gerar o arquivo para enviar

(Continuação)

	existia divergência entre o que o sistema gerava e o que realmente era pra ser enviado, então isso gerava um retrabalho muito grande na contabilidade, inclusive aumentando o custo da contabilidade e isso foi um dos primeiros motivos que nos levou a procurar um sistema integrado, para que não houvesse retrabalho na contabilidade e as informações processassem mais rápido.
<b>Entrevistado 2</b>	A empresa tem 47 anos de existência e claro, a cada ano que se passa com a modernização das informações a partir do governo federal com implantação do speed fiscal há uma necessidade de você ter um sistema de gestão mais eficiente, mais integrado, o que levou a empresa a fazer é exatamente isso, você estar acompanhando da melhor maneira possível as exigências do governo federal, estadual e municipal na sua informação digitalizada que hoje ocorre no país.
<b>De qual maneira decidiu-se a escolha do fornecedor do sistema?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	A primeira mudança que nós fizemos foi mudar o sistema da contabilidade, então a empresa que está implantando o ERP hoje, ela inicialmente implantou o sistema contábil, depois o departamento pessoal e agora estamos fazendo esta terceira etapa, a implementação de todos os outros setores, aí o que levou a decisão dessa empresa foi o custo, nós fizemos uma pesquisa acredito que de cinco empresas e dentre as cinco, essa empresa que nós estamos implantando teve o melhor custo e o sistema que atendia o que a gente tem necessidade.
<b>Entrevistado 2</b>	Inicialmente fizemos uma pesquisa de mercado e realmente você tem empresas de sistema que são, claro, customizadas por setor da economia, por área de atuação e especificamente esse fornecedor do novo sistema, teve um perfil de atendimento de necessidade mais com a nossa companhia, além deles terem um suporte local na nossa capital que facilita a implantação e a comunicação com a empresa.
<b>Quais as mudanças provocadas pela adoção do sistema e durante o seu período de implementação? Como a empresa funcionava antes da implementação?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	O período de implementação, a gente está em uma fase que ainda não visualizou mudança, porém a mudança que a gente espera é um fechamento mais rápido dos números da empresa, que facilite a tomada de decisão que hoje a gente levava em torno de 60 dias para fechar e ter o número, ou seja, o número que a gente tinha para tomar decisão era de dois meses atrás do que a gente estava, então o principal que a gente está esperando é isso da

(Continuação)

	adoção que a gente tenha os números para tomada de decisão e antes disso o que a empresa passava era o seguinte, a empresa não tinha por exemplo, um sistema de caixa não era integrado com a contabilidade, então toda vez que eu precisava solicitar informações de centros de custos e não tinha essas informações dentro do sistema então essas são as principais mudanças que a gente está identificando com o sistema, é a criação de centros de custo para identificar melhor as despesas da empresa.
<b>Entrevistado 2</b>	O entrevistado não respondeu essa pergunta.
<b>Quais as maiores dificuldades, problemas e desvantagens, enfrentados durante a implementação do sistema ERP?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	A maior dificuldade que enfrentamos foi os processos, como a empresa da gente utilizava um sistema de desenvolvimento próprio, então o sistema era muito aberto, então existia muitas possibilidades de erros e as pessoas, os próprios usuários tinha a possibilidade de mexer no sistema ou seja alterar as vezes a configuração do sistema para o seu uso, então a maior dificuldade que nós estamos enfrentando é essa mudança dos processos, que com a implementação do ERP isso não vai ser mais possível e as pessoas vão ter que se adequar ao novo processo que está sendo implantado.
<b>Entrevistado 2</b>	As maiores dificuldades, creio eu, é exatamente que por mais eficiente que seja a plataforma ela tem que ter a customização por cliente, cada cliente tem sua especificação de processos industriais de OIM, de logística, processos industriais, distribuição, representação, sistema de vendas, comissionamento de vendas e etc, então não tem como não ter que adequar a cada cliente, é claro que o básico de cada módulo, o básico contábil, básico tributário, fiscal, de gestão, de compra, de venda, de caixa de estoque de produtos, por exemplo, a atividade industrial, nós temos três estoques, o de matéria prima, o de produtos em processamento e o de produtos acabados, e isso é um diferencial de uma atividade industrial bem específica diferentemente do comércio, por exemplo, ou de um atacado distribuidor, então tem sempre a adequação necessária para cada companhia.
<b>Quais as expectativas da empresa em relação ao sistema após sua implementação? Quais os principais objetivos e vantagens que se espera?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	O principal objetivo é esse, a gente conseguir ter esses números mais rápidos, essa informação mais rápida, como a redução também do tempo dos funcionários que gastavam muito tempo, os funcionários que

(Continuação)

	trabalhavam direto com o sistema perdiam muito tempo fazendo um retrabalho, a expectativa da gente é que diminua, não vai haver corte de funcionários, mas que diminua o tempo de trabalho, agilize o tempo de trabalho deles, principalmente na parte contábil que era o setor que mais sofria sem a implementação do sistema.
Entrevistado 2	A expectativa é que haja um suporte melhor para a companhia, a empresa, uma vez que quando você trabalha com empresas do formato dessa, eles tem uma plataforma de retaguarda de pessoas, de programadores, de contadores, de técnicos de informática, que certamente vai dar uma garantia de rodar o programa com uma certa satisfação, uma vez que se você não trabalhar com empresa que tenha esse perfil de retaguarda, você fica muito fragilizado no controle dessas ações dentro da empresa.
<b>A empresa tem ciência do potencial do sistema adquirido e das suas funcionalidades?</b>	
Entrevistado 1	Sim, antes da gente fechar a empresa fornecedora do ERP veio aqui e fez uma ampla apresentação do que o sistema é capaz de fazer, inclusive de módulos que podemos adquirir após a implementação do ERP, que são módulos de apoio a gestão. <b>Antes da adoção do sistema houve um planejamento?</b> Na verdade, a gente passou um ano, mais ou menos tentando, decidindo se iria fazer ou não, quando decidiu, talvez tenha sido isso que atrapalhou um pouco o tempo, que realmente o tempo da gente ficou um pouco estendido, que não houve esse planejamento mais detalhado, houve um planejamento pequeno antes da implementação do ERP, eu acredito que isso que causou o atraso.
Entrevistado 2	A empresa fez uma pesquisa, em relação a essa empresa que foi contratada, evidentemente que você tem empresas de suporte de software muito maiores, exemplo do SAP, do TOTVS, estou me lembrando de apenas duas, mas tem várias empresas gigantes do setor e você também tem a relação de custo benefício, nós temos consciência que a empresa que está nos oferecendo o sistema, deverá atender a nossa necessidade pelo menos a curto e médio prazo e a longo prazo, a não ser que a demanda da companhia, por questões de estar no mercado mais dinâmico, mais inovador, que é a tendência de qualquer empresa, tenha necessidade de ter um suporte mais sofisticado, mas acreditamos que atenderá a curto, médio e longo prazo.
<b>Qual a satisfação da empresa em relação ao fornecedor até o devido momento? O mesmo presta o suporte necessário a empresa durante o período de implementação?</b>	

## (Continuação)

Entrevistado 1	<p>Até o devido momento nós estamos satisfeitos, eles estão dando apoio, tem uma pessoa que vem três vezes na semana, passa o dia aqui, a comunicação com a diretoria da empresa do andamento do projeto está sendo feita de forma diária, todos os dias eles passam um relatório do que estar ocorrendo e sempre que encontra também dificuldade, está sendo reportado a diretoria, então em relação a empresa que está prestando serviço nós estamos satisfeitos. <b>Eles cumprem prazos?</b> Ele deu um prazo a gente, mas o que realmente atrasou o prazo não foi por culpa deles, foi falta de planejamento porque a gente na verdade não se planejou para ter as informações corretas, pra implementar o sistema, então quando ele chegou para fazer a implementação existia muitos dados que estavam errados, então isso teve que ser feito todo durante o processo de implementação do sistema, teve que ser reeditado esses dados todinhos, isso foi até agora o que atrasou, certo? Não existia por exemplo, não existia integração entre o caixa e a contabilidade, então não existia parametrização das contas do caixa, com as contas da contabilidade e isso foi até agora o que levou mais tempo para ser feito, a contabilidade está sendo parametrizada todinha de acordo com o caixa, mas a expectativa da gente é que quando concluir esse trabalho, realmente agilize bastante, tanto o serviço da pessoa que trabalha na tesouraria, quanto o pessoal da contabilidade.</p>
Entrevistado 2	<p>A satisfação ela é boa, mas ela poderia ser melhor, mas eu classifico como boa, não vou dizer regular, estamos satisfeitos com a boa atuação. Por que não é excelente? Você sempre tem que trabalhar com metas e com prazos e motivo a, motivo b e motivo C, as vezes a interação com o departamento X, departamento contábil, as vezes o pessoas do estoque, do processamento, as vezes o pessoal do almoxarifado, então a demora as vezes de implantar isso me deixa um pouco, o grau de satisfação é moderado, bom, podia ser excelente, mas não é, por que na prática há uma demora de implantação dos processos. <b>No caso eles não cumprem prazos?</b> Há um prazo estabelecido e por que uma parte é deles, da companhia, outra parte é dos colaboradores da nossa empresa que precisam também ter tempo na sua agenda de trabalho para customizar a adequação de transferência de sistema e muitas vezes um funcionário da companhia pode não cumprir prazo que aconteceu isso, então eu não diria que eu estou insatisfeito com a empresa fornecedora do sistema, apenas a uma real, digamos assim, o cronograma sempre há uma prorrogação dos</p>

**(Conclusão)**

	prazos isso não deixa 100% satisfatório.
--	--

A partir do questionamento sobre o que levou a empresa a buscar um sistema integrado de gestão, nota-se que ambos entrevistados citam o speed, ou seja, quanto maior a obrigação fiscal, maior será a necessidade de um sistema de gestão eficiente, para que não haja divergências nos relatórios e consequentemente retrabalho, passando a fornecer informações em um tempo mais ágil.

Os resultados apontam que a escolha do fornecedor, ocorreu através de uma pesquisa de mercado, onde foi levado em consideração os seguintes aspectos: custo, suporte local e atendimento as necessidades da empresa.

Em relação se já é notório mudanças provocadas pela adoção do sistema, foi constatado que ainda não é perceptível mudanças, porém averiguou-se que anteriormente a empresa levava 60 dias para ter o fechamento dos números e que o sistema de caixa não era integrado com a contabilidade, não existia informação sobre centro de custos no antigo sistema, o que já caracteriza uma mudança em relação ao novo sistema que está sendo implantado.

No que diz respeito as dificuldades, problemas e desvantagens enfrentados durante o período de implementação, os diretores entrevistados relataram sobre as mudanças dos processos, o período de adequação tanto por parte dos usuários, como dos fornecedores que devem atender as especificações de cada cliente.

Quando questionados sobre as expectativas em relação ao sistema após a implementação, os mesmos ressaltam rapidez nas informações, redução de trabalho dos funcionários e um suporte mais adequado para a companhia.

A empresa pesquisada, passou um ano para decidir se iria mudar de sistema e antes de aderir o novo sistema, procurou informações sobre a capacidade do mesmo e assim obteve ciência do potencial do sistema e das suas funcionalidades, porém não foi realizado um planejamento detalhado antes da adoção e isso resultou em um atraso durante o processo de implementação.

Os diretores da entidade afirmam estar satisfeitos com o fornecedor, relatando que existe uma comunicação diária entre eles, além de prestarem suporte durante 3 vezes na semana. Porém o diretor presidente diz que, poderia ser melhor e classifica a atuação da empresa fornecedora do novo sistema como boa, pois houve um atraso nos prazos estabelecidos inicialmente, a diretora administrativa não relaciona o atraso ao fornecedor e sim, a falta de planejamento.



#### 4.4 PERCEPÇÃO DOS DEMAIS DEPARTAMENTOS

A subdivisão dos departamentos que estão envolvidos nesse processo, estão elencados da seguinte forma: Comercial (entrevistado 1), Contábil (entrevistado 2), Fiscal (entrevistado 3), TI (entrevistado 4), Almoxarifado (entrevistado 5), Contas a pagar (entrevistado 6), recursos humanos (RH) e departamento pessoal (DP) (entrevistado 7) e financeiro (entrevistados 8 e 9). Os mesmos responderam aos questionamentos do apêndice B, onde podemos observar os resultados no quadro adiante:

**Quadro 2 – Percepção dos Demais Departamentos**

(Continua)

Como o setor funcionava antes de iniciar a implementação do sistema?	
<b>Entrevistado 1</b>	Na realidade, o sistema ele não foi implantado ainda no nosso departamento, certo? Mas assim, como temos um sistema um pouco antigo então a uma certa dificuldade de trabalho, de atualizações, então temos uma expectativa de que melhore com essa nova implementação.
<b>Entrevistado 2</b>	Eu sou do setor contábil e na verdade funcionava com muito retrabalho, porque assim, antes da implantação do sistema, da integração, todos os lançamentos eram feitos manualmente, todos e todos independente, por exemplo: o setor fiscal fazia todos os lançamentos separados e assim como não integrava a gente tinha que fazer de tudo, então uma demanda enorme de trabalho.
<b>Entrevistado 3</b>	O setor ele funcionava com outro sistema, só que bem mais arcaico, então para o setor funcionar precisava de muita conferência, de muitos lançamentos que eram nada importados, não vinham importados, eram muitas coisas feitas manualmente.
<b>Entrevistado 4</b>	Antes era tudo de “bolo” <i>(o entrevistado quis dizer que não havia organização)</i> , antes como o pessoal da contabilidade via aqui, muitas coisas dos processos gerências da empresa não eram seguidos, eram tudo feito como o próprio desenvolvedor da softhouse fazia, hoje com a chegada desse novo fornecedor do sistema está sendo feito com que a empresa fique mais profissional em muitos sentidos, muitos processos que não eram feitos, hoje estão sendo por conta do novo sistema, que veio para beneficiar a empresa no sentido de organização.
<b>Entrevistado 5</b>	Funcionava ótimo pra mim, funcionava bem sempre, não tinha problema de cadastrar, não



(Continuação)

	<p>tinha problema de fornecedor, então estava ótimo.</p>
Entrevistado 6	<p>Funcionava, vamos dizer, na organização do funcionário, não do sistema em si, o funcionário que se organiza para levar o setor para frente porque o sistema não dava muito suporte.</p>
Entrevistado 7	<p>No caso do RH e DP que os dois são em conjuntos aqui na empresa, eles funcionavam até bem porque já tínhamos esse fornecedor, mas não era 100% porque faltava a integração com o contábil, integração com o financeiro e até com compras também, com outros setores, então assim, ele ainda funcionava bem, porém com essas falhas que a gente precisava adaptar-se no dia a dia, gerar relatórios escritos ou pra enviar por e-mail e assim os outros setores ficarem sabendo o que estava acontecendo no nosso setor.</p>
Entrevistado 8	<p>Já era integrado o financeiro com o contas a pagar e era o sistema siga, tinha um pouco de dificuldade porque tinha coisas que assim, que eu acho que poderia ser melhorada no sistema que a gente usava antigamente. <b><i>Mas aqui já era integrado com todos os departamentos?</i></b> Não, porque na realidade aqui a gente usava o financeiro e o contas a pagar para dar baixa nas duplicatas, com o restante a gente não utilizava, até porque o contas a receber não é aqui, é em outro departamento.</p>
Entrevistado 9	<p>O setor financeiro, que é o nosso, funcionava perfeitamente com o antigo sistema, que é o que estamos utilizando atualmente enquanto está implementando o novo. <b><i>Não havia problemas nas atividades antes?</i></b> No contas a receber e contas a pagar não, na tesouraria teria que ter algum ajustes.</p>
<p><b>Você participa do processo de implementação do ERP?</b></p>	
Entrevistado 1	<p>Bom, até o momento o nosso setor comercial ainda não entrou nessa implantação, mas com certeza mais na frente a gente vai participar.</p>
Entrevistado 2	<p>Sim, pois a contabilidade ela precisa participar do processo de todos os departamentos, porque o estágio final de toda integração é que esses lançamentos eles cheguem a contabilidade e para que isso aconteça quem tem que prever todos os lançamentos envolvidos nos setores é a contabilidade, então a gente está totalmente ligada a todos os departamentos, somos nós que vamos fazer a base para que tudo funcione direitinho. <b><i>Você poderia citar algum ponto positivo ou negativo de fazer parte desta implementação, de participar?</i></b> Bom, ponto positivo é que como a gente participa de todos</p>

## (Continuação)

	os setores, a junção das informações de todos os setores, a gente vai poder fazer uma análise de, por exemplo, de quando as coisas estiverem acontecendo de uma forma equivocada, e aí acompanhando cada departamento no final a gente vai ter a noção e a condição de rever os processos, caso alguma coisa não fique legal no final, no resultado final que a gente vai ver através dos números contábeis, a gente vai ter condições de repente fazer até mudanças de procedimentos, enfim participar de todo o processo vai nos dar condições de ou firmar os procedimentos ou alterá-los.
Entrevistado 3	Participo, sou do setor fiscal e participo e estou nesta com o setor para a gente conseguir fazer a implementação total. <b>Tem algum ponto positivo ou negativo em participar da implementação?</b> Positivo é que a gente espera que logo em seguida as coisas vão fluir melhor e o ponto negativo é que existe todo um processo que a gente tem que alimentar o sistema para ele poder funcionar bem.
Entrevistado 4	100%. <b>Poderia dizer algum ponto positivo ou negativo?</b> O ponto positivo é que a empresa fornecedora do sistema, hoje disponibiliza uma serie de pessoas da sua empresa, funcionários que estão dedicados para fazer essa implementação, ou seja, tem pessoas que qualquer dúvida que surge em qualquer setor, tem alguém de prontidão para resolver, diferente da antiga solução que a gente tinha que era bem mais precária para essa questão. <b>Tem algum ponto negativo em participar da implementação?</b> Não, não possui pontos negativos, a TI tem que estar envolvido, por que na medida que a implementação, implantação no caso, quando ela termina é a TI que vai dar o suporte.
Entrevistado 5	Sim, participei.
Entrevistado 6	Sim. <b>Pode falar algum ponto positivo ou negativo em poder participar?</b> O ponto positivo é a empresa querendo mudar para melhor. O negativo é a pouca assistência do fornecedor do sistema, tipo trabalha só com funcionários de dentro da empresa. <b>Você poderia dizer a vantagem de poder participar da implementação?</b> A vantagem da minha participação é colocar o que eu penso dentro do sistema, tipo o sistema ainda não tem o suporte de custos que ainda está faltando no meu setor de compras, e no financeiro ainda tem muita coisa para entrar, principalmente custos do produto. Frete no setor da gente não lança ainda, nota fiscal de serviço ainda não lança, ou seja, tem coisa para melhorar ainda e já foi

(Continuação)

	falado a eles para colocar isso no sistema.
Entrevistado 7	<p>Em parte do processo sim porque o meu ele gera informações para a contabilidade e pro financeiro, então em parte do processo eu estou participando, agora mais profundamente realmente são outros setores, como compras, setor de expedição, setor financeiro e o setor contábil e fiscal, em conjunto, a contabilidade em si. <b><i>Você vê algum ponto positivo ou negativo por poder participar da integração?</i></b> Com certeza vejo positivos, negativos eu não vejo nenhum, porque uma integração de sistema como essa ela vai trazer uma elucidação, um esclarecimento, uma visão muito melhor do todo, do que a gente precisava antes, então assim informações que eu antes precisava acionar no financeiro de forma por e-mail ou whatsapp ou enfim por telefone, ou pessoalmente, buscar uma informação de um pagamento ou informar uma situação de alteração de folha ou alguma coisa nesse sentido com a contabilidade, precisava ser de uma forma que eu considero arcaica, então assim ir no setor, procurar documentação, localizar, porque não tinha essa informação no sistema por exemplo.</p>
Entrevistado 8	<p>Participo. <b><i>Tem algum ponto positivo ou negativo em poder participar?</i></b> Eu acho que o ponto positivo é um sistema melhor para empresa, mais integrado, com mais ferramentas para gente trabalhar. É um sistema mais atual que amarra mais as coisas com relação a conciliação, relatórios, eu acho que é um programa mais completo o atual que está sendo implantado, o ponto negativo que eu acho é assim, como é uma fase de adaptação querendo ou não atrapalha um pouco a rotina de trabalho diário, a rotina diária da gente, porque você tem que parar, você está se adaptando ao programa, você tem que cadastrar contas e isso termina atrasando um pouco só o trabalho diário, mas eu acho que isso é superado depois. <b><i>Você acha interessante participar desse processo de implementação?</i></b> Acho.</p>
Entrevistado 9	<p>Sim. <b><i>Pode falar algum ponto positivo ou negativo em poder participar?</i></b> Positivo é que eu dou opiniões para a melhora do setor que é o financeiro, eu dou até algumas opiniões para melhorar o sistema da empresa fornecedora, que eles não tem incluso no programa deles.</p>
<p>Já é notável mudanças provocadas pela implementação do sistema? Como está sendo o período de implementação?</p>	

## (Continuação)

Entrevistado 1	Como te falei antes, aqui no nosso setor não chegou ainda, mas eu acredito que sim, deve mudar muita coisa para melhor, com certeza.
Entrevistado 2	Não, ainda não, nesse estágio inicial, não tem como a gente ainda ter uma noção porque há uma demanda ainda maior de trabalho, que uma vez que as nossas atividades não podem parar, as nossas atividades diárias, não podem parar a gente apenas esta agregando mais trabalho porque assim, mesmo que seja feito só uma vez, mas tem que ser uma vez muito bem feita, porque senão a gente sempre vai ter que ter retrabalhos, então essa demanda, esse processo paralelo que a gente tem que fazer de integração é muito tumultuada e como ainda não está realmente ainda captando as informações, então ainda não tem como a gente enxergar nesse momento ainda os benefícios.
Entrevistado 3	Sim, já se nota essa mudança, até porque os processos que estão sendo implantados, a gente já nota que conseguem fluir bem com os resultados, a gente consegue ver resultados com o que está sendo implantado.
Entrevistado 4	Bastante. <b>Como está sendo esse período de implementação?</b> Está sendo mediano. Em que sentido? Tem funcionários que estão meio receosos com a solução nova, com a mudança, nem todo mundo está propenso com a mudança dentro da empresa, tem pessoas que se sentem ameaçadas por algo novo e tem pessoas que gostam.
Entrevistado 5	Sim, porque mudou o sistema para o novo e é um sistema mais assim... Não é muito complicado, mas é meio difícil pra gente pegar logo, possa ser que depois vá se habituando com ele porque é tudo “coisa” nova, tudo implantado novo, a coisa (o entrevistado quis se referir ao novo sistema, vale destacar que o mesmo aparentava estar nervoso) é mais diferente do que o anterior. <b>Como foi o período de implementação aqui?</b> Primeiro foi logo para o estoque, realmente agora está indo bem, até agora está ótimo o sistema novo.
Entrevistado 6	Ainda não, pouca coisa mesmo. <b>Como está sendo o período de implementação?</b> Está vamos dizer que, pouco tempo, funcionário de dentro da empresa para dar o suporte, funcionário que está usando o sistema com dúvidas e que não tem pessoa para tirar a dúvida, estamos levando devagarzinho para contar com a vontade do funcionário da empresa para colocar pra frente, mas falta suporte.
Entrevistado 7	Sim, com certeza. Há na verdade modificações tanto positivas quanto negativas, porque toda mudança ela gera um pouco de, digamos assim

**(Continuação)**

	resistência e toda mudança isso a gente do RH já sabe sempre gera aquela resistência “ai, porque eu sempre fiz assim”, mas depois que o pessoal entra no processo e ver que vai facilitar, ai acaba se engajando um pouco mais e acaba vendo que aquilo ali vai ser benéfico para ele, para empresa, para todos os envolvidos.
<b>Entrevistado 8</b>	Sim, eu acho que sim, eu acho que a qualidade dos relatórios estão melhor como te disse, o sistema é melhor que o antigo no meu ponto de vista, tudo que é feito para melhoria acho que é válido.
<b>Entrevistado 9</b>	Aqui no nosso setor não, porque começou aqui na tesouraria e estamos implementando o caixa ainda, eu não posso dar essa opinião por enquanto.
<b>Quais as maiores dificuldades e problemas enfrentados durante a implementação do sistema ERP?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Vai ser justamente a transição de você pegar os dados do sistema antigo e migrar para o novo sistema, mas acredito que com a ajuda de todos e a colaboração de todos a gente consiga fazer tudo normalmente.
<b>Entrevistado 2</b>	Com certeza a mão de obra voltada para esse trabalho, porque como eu falei na questão anterior a gente tem que dar andamento aos nossos trabalhos e separar o tempo pra implantação do sistema, que é um trabalho gigantesco, pelo menos a princípio, depois com certeza vai colher os frutos do trabalho que vai reduzir, porém nesse primeiro momento a demanda é muito grande de mão de obra, então assim dificilmente você vai encontrar uma empresa que haja contratação temporária pra que este trabalho ande, eles vão utilizar a mão de obra das pessoas que já estão internas e que não podem parar na demanda do mês, do tempo que nós estamos vivendo, então tem que ser dois trabalhos, efetuados com o mesmo quadro de funcionários, isso é uma dificuldade muito grande que a gente tem.
<b>Entrevistado 3</b>	A demanda de tempo, porque para implementar o sistema a gente precisa parar para colocar e ajustar todo o sistema de acordo com as necessidades da empresa, e essa implementação a gente precisa parar de fazer as coisas que são feitas no decorrer do tempo para poder alimentar o sistema, então esse é o grande problema da implementação de sistema que a gente precisa parar para poder alimentar o sistema para poder a implementação ser feita corretamente.
<b>Entrevistado 4</b>	Eu acho que a aceitação das pessoas, muitas

(Continuação)

	<p>peessoas, quando você muda a rotina delas e muda a forma dela fazer as coisas, elas acham ruim.</p>
Entrevistado 5	<p>Foi a entrada das notas, como iria dar entradas nas notas, como ia cadastrar, como iria criar os códigos, essa que foi a dificuldade.</p>
Entrevistado 6	<p>Falta de assistência de quem está implantando o sistema, treinamento dos funcionários que vai utiliza-lo e o tempo de implantação, tempo curto e quer resultado positivo o mais rápido possível, coisa que não acontece, mas a maior dificuldade acho que é a falta de treinamento e falta de assistência de suporte da empresa que está implantando o sistema. <b>Na realização das atividades, tem alguma dificuldade?</b> Tem porque não tem treinamento suficiente para as novidades que aparecem durante o dia.</p>
Entrevistado 7	<p>O que a gente ver e observa no dia a dia é o seguinte, primeiro as transferências dos dados que antes era de uma forma e agora passa ser de outra e como no dia a dia era feito de uma certa forma as vezes as pessoas ficam um pouco perdida de como vai ser feita no novo sistema, esse é um dos pontos, a resistência propriamente dita a mudança, porque no dia a dia sua rotina modifica, seu cotidiano já não é mais o mesmo e isso gera uma certa resistência das pessoas, as modificações também passam por situações em que as vezes há que ocorrer algumas adaptações e ai eles ficam meio “ e agora como vamos fazer? O que vamos fazer?”, mas tem que ocorrer.</p>
Entrevistado 8	<p>Para mim, está sendo um pouco difícil, como eu te disse, porque é uma fase de adaptação, existe coisas que eu ainda não sei mexer no programa novo e como começou do início mesmo, tem coisas que a gente tem que cadastrar contas novas, aí acaba atrapalhando um pouco o trabalho diário, como te disse a gente está em adaptação e isso reflete né? <b>Quais as maiores dificuldades enfrentadas nesse período?</b> Para mim é essa de conseguir fazer o trabalho diário e me adaptar o programa novo.</p>
Entrevistado 9	<p>O tempo, eu acho que está com pouco tempo para atender a todo mundo.</p>
<p><b>Quais as expectativas em relação ao sistema após o término da sua implementação? E quais as principais vantagens que se espera?</b></p>	
Entrevistado 1	<p>São as melhores possíveis, como eu te falei é uma coisa mais moderna do que o sistema que a gente usa, então acredito que vai ficar bem melhor.</p>

## (Continuação)

Entrevistado 2	A expectativa é boa, a gente espera, a proposta do fornecedor é boa e a nossa expectativa tem que ser boa, senão não haveria, digamos assim, sido escolhido essa empresa, então assim a gente tem uma expectativa de uma redução futura de trabalho, e aí tendo essa redução a gente vai ter condições de fazer uma análise melhor, a partir do momento que você faz uma análise melhor tem tempo para conciliar direitinho, então com certeza os resultados vão ser muito mais fiéis a realidade e vai dar condições de melhores tomadas de decisões, vai dar um espelho melhor da situação real da empresa.
Entrevistado 3	As expectativas são as melhores de que quando a gente termine de fazer toda a implementação de sistema, a gente consiga ter resultados bons, ter relatórios precisos, as expectativas é a das melhores.
Entrevistado 4	Acho que a expectativa como no geral seria de que a empresa rode redondinho, só que isso é uma ilusão que nenhuma solução vai conseguir trazer, que sempre vai existir problemas, sempre vai ter novas regras, novas leis, novas coisas que vão estar sendo mudadas de qualquer sistema.
Entrevistado 5	Para mim está ótimo, indo tudo bem até agora, sendo bem implantado. <b>Já é notável alguma vantagem?</b> Sim, com certeza tem. <b>Poderia citar alguma?</b> Assim no controle de saída de estoque, essas coisas “está tudo beleza” (o entrevistado quis dizer que está tudo correto).
Entrevistado 6	Facilitar o serviço, qualidade no atendimento dos pedidos da diretoria, relatórios com mais facilidades e crescimento da empresa com o sistema novo.
Entrevistado 7	O maior fluxo de informações, maior fluxo no sentido de menos tempo e mais precisão, diminuição do retrabalho, diminuição da falta de informação propriamente dita, a gente tem muito mais acesso ao todo e isso vai ajudar até a direção com relação a isso porque ela vai ter uma forma mais rápida de ter acesso às informações da empresa, sem necessariamente acionar seus funcionários diretamente e os responsáveis pelas áreas envolvidas e isso vai diminuir bastante as informações erradas, as pendências que houverem elas vão ser melhor respondidas e isso vai causar realmente uma melhoria do processo como um todo.
Entrevistado 8	As expectativas são as melhores possíveis, um trabalho mais rápido, um trabalho mais integrado com os outros setores, com relação a informações, relatórios mais completos.
Entrevistado 9	Melhora dos nossos relatórios gerenciais em



(Continuação)

	todos os setores, produção, finanças, contábil, fiscal, logística, eu acho que isto vai eliminar planilhas eletrônicas alguns controles paralelos.
<b>Você tem ciência do potencial do sistema adquirido e das suas funcionalidades?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Olha a gente escuta os comentários de que realmente é um bom sistema e que vai suprir as necessidades do setor aqui, não só do setor como toda a empresa.
<b>Entrevistado 2</b>	Nesse primeiro momento não tem como a gente ter uma noção tão grande, porque as dificuldades só vai vir no cotidiano, a gente está no período de implantação de sistema e nós compramos a ideia do fornecedor, a gente tem que acreditar nele, então assim como a gente está iniciando, então tem todo o período de aprendizagem, de utilização do sistema, então não tem como a gente ter uma noção tão grande do potencial, mas esperamos que ele seja, que ele atenda realmente a empresa e que dê um resultado legal no final.
<b>Entrevistado 3</b>	Sim, o sistema é muito bom, então eu tenho ciência de que esse sistema vá ajudar muito no processo de decisão da empresa.
<b>Entrevistado 4</b>	Sim, tenho total ciência.
<b>Entrevistado 5</b>	Com certeza, sei mexer, estou aprendendo, mas estamos desenrolando.
<b>Entrevistado 6</b>	Tenho, mas se botar para funcionar 100% seria ótimo, coisa que hoje não tem nem 10% rodando <i>(o entrevistado quis dizer que não tem 10% funcionando)</i> .
<b>Entrevistado 7</b>	Sim, sim, temos ciência mais ainda acho que deve ter um treinamento maior com relação a implementação do sistema para gente poder usar todos os recursos que eles oferecem né? De forma bem mais ampla, a gente fica naquele dia a dia envolvida apenas com o que a gente já faz e se houver um treinamento mais profundo a gente consegue absorver muito mais e tirar proveito maior do sistema.
<b>Entrevistado 8</b>	Ainda não, porque a gente ainda não teve tempo hábil ainda para ver tudo que o sistema oferece, o que o rapaz que dar o treinamento fala é que tem “n” coisas que a gente pode explorar no sistema, mas ainda não foi mostrado tudo.
<b>Entrevistado 9</b>	Sim, o handicap dele no mercado é muito bom, tem um conceito muito bom.
<b>Em relação ao fornecedor, o mesmo presta o suporte necessário durante o período de implementação?</b>	



## (Continuação)

Entrevistado 1	Bom, pelo que estou vendo nos outros setores, realmente tem uma pessoa que dar o suporte, tirando dúvidas do pessoal e treinando o pessoal que vai lhe dar com a “coisa” (o entrevistado quis se referir ao sistema).
Entrevistado 2	Sim, dentro do agendamentos deles, porque eles tem “n” empresas para atender, mas gostaria que tivesse mais, porque as vezes nós “empacamos” (a entrevistada quis dizer que param) num determinado problema e como a gente ainda não tem o conhecimento muito grande das ferramentas do sistema, a gente fica meio parado, então, eles estão vindo três vezes na semana, mas isso para o suporte por exemplo: do setor financeiro, só que nós estamos em um período que estamos implantando praticamente todos os departamentos, então assim se uma pessoa está trabalhando no RH, aí cada funcionário dessa empresa do fornecedor, cada um fica com a responsabilidade de um item, eles não vão estar disponibilizando todos no mesmo período, então assim seria ótimo que tivesse uma pessoa durante todo o processo com a gente, o que não é possível, então dificulta algumas etapas. <b>Eles cumprem prazos?</b> Sim, eles cumprem prazos, apesar de sempre ficarem pendências para serem resolvidas depois, o que também dificulta um pouco o processo, mas enfim faz parte, eu acredito que qualquer empresa que tivesse nos dando esse suporte teria também essas dificuldades e a necessidade de demanda de tempo para eles estarem solucionando tudo.
Entrevistado 3	Sim, ele presta sim, sempre atencioso e ajudando no processo de implementação, na medida do possível sim. <b>Cumprem os prazos?</b> Sim, ele cumpre até por que é necessário que sejam cumpridos para que a implementação possa ter data de término.
Entrevistado 4	Prestam. <b>Cumprem prazos?</b> Não, prazo não, acho que prazo é muito relativo nesta questão de software, porque não depende propriamente do fornecedor e sim do cliente, a gente se adequar ao tempo que ele tem de implementação, só que muitas vezes esse tempo é estourado por conta dos próprios usuários que vão aparecendo dúvidas que eram pra ser simples, mas o usuário complica.
Entrevistado 5	Sim, com certeza, ele vem aqui, quando a gente está com dificuldade, problema, ele vai e explica, mostra tudinho como deve fazer. <b>Cumprem os prazos?</b> Cumprem.
Entrevistado 6	Não, só tem uma pessoa e três dias na semana, isso é pouco tempo. <b>Cumprem prazos, esclarecem dúvidas?</b> Dúvidas não tiram 100% ainda, por que todo dia aparece

## (Conclusão)

	<p>uma dúvida no sistema e ele não está na empresa para dar o suporte necessário. <b>Você já notou alguma desvantagem em relação ao sistema anterior?</b> É desvantagem porque a diretoria está querendo colocar para frente e o sistema anterior era mais na amizade, o programador era mais amigo do que, o programador de empresa mesmo, levava na amizade, tinha coisas que não andavam, relatório para a diretoria, o funcionário que tivesse acesso não tirava o relatório 100%. <b>Então essas são as desvantagens do antigo sistema?</b> Do antigo sistema e no novo provavelmente vai sair relatório, vai sair tudo. <b>Será uma vantagem?</b> Será a maior vantagem que tem para atender a diretoria na tomada de decisão, porque o sistema anterior para tomar decisão era complicado.</p>
Entrevistado 7	<p>Sim, eu acho que é condizente, posso falar por mim, eu sempre que aciono o suporte seja ele online ou seja acesso remoto ou até presencial, eles são solícitos, presencial um pouco mais difícil, mas o suporte online ou acesso remoto eles sempre atendem prontamente.</p> <p>Sim, da minha parte há sim cumprimento de prazos, à algumas falhas que a gente sabe, que aí também depende da área técnica deles, que não é necessariamente a daqui, eles tem uma central, então as vezes algum problema maior do que eles conseguem ver e precisam de um certo tempo, o prazo pode ser até estourado um pouco mas eles não nos deixam de dar retorno sobre isso.</p>
Entrevistado 8	<p>No meu ponto de vista, eu acho pouco tempo, eu acho que ele deveria disponibilizar mais tempo, porque ele vem três dias na semana e eu acho que para você implementar um sistema em uma empresa praticamente toda, eu acho pouco tempo, eu acho que ele deveria disponibilizar mais tempo. <b>Mas eles cumprem prazos, prestam o suporte necessário, esclarecem as dúvidas?</b> Com relação a mim, só posso falar por mim, sim, todas as vezes que eu tive dúvida com relação a alguma coisa, mesmo ele não estando aqui o rapaz do suporte, eu ligo para ele e ele tira minhas dúvidas. <b>Cumprem os prazos?</b> Assim, eu não sei te dizer qual foi o prazo que eles deram a diretoria da empresa e em quanto tempo seria implantado, eu não sei te dizer o que foi acordado.</p>
Entrevistado 9	<p>É isso que eu digo, eu estou achando muito pouco o tempo, acho que vai demorar muito e isto está dificultando nosso trabalho. Está deixando a desejar nesse sentido.</p>

Ao serem questionados sobre o funcionamento dos setores antes do início da implementação, os entrevistados afirmam que existia bastante dificuldade na realização das atividades, retrabalho e alguns processos gerenciais não eram seguidos, pois não havia integração dos setores e isto era consequência do sistema anterior, que era considerado arcaico, o que resultava em uma falta de organização. No entanto, três setores relataram que tinham um bom funcionamento e um deles já utilizava o atual sistema que está sendo implementado, mas não integrava com os demais departamentos.

Observa-se que até o momento das entrevistas, a implementação já havia iniciado em todos os departamentos, com exceção do setor comercial, que será o último a participar do processo. Todos os usuários afirmam ter participado ou estar participando do processo de implantação e alegam que as vantagens de se envolver neste andamento, é justamente a possibilidade de dar opiniões, fazer análises e mudanças nos processos, que serão benéficas para empresa. Sobre as desvantagens os mesmos citam a questão de adaptação, o processo de alimentar o sistema, ligado ao trabalho diário. Quanto a assistência do fornecedor, nota-se uma contradição entre os departamentos.

Os resultados desta pesquisa, apontaram diferentes convicções sobre a evidência de mudanças provocadas pela implementação do sistema, no entanto a maioria relata já ter notado algum tipo de mudança. É possível analisar que durante o período de implementação, há dificuldades e não existe um suporte necessário diariamente, além disso houve um aumento na demanda de trabalho, visto que os usuários não podem parar a realização das atividades diárias e ainda devem alimentar o atual sistema e isto acaba gerando resistência por algumas partes.

Percebe-se que para os entrevistados, o tempo, a mão de obra voltada para transição dos dados do antigo sistema para o novo, a aceitação das pessoas em relação aos novos procedimentos para realização das atividades e a adaptação ao atual sistema, são as maiores dificuldades enfrentados durante o período de implementação.

Quando perguntados sobre as expectativas, as respostas atingidas foram similares, um dos respondentes salienta: “a proposta do fornecedor é boa e a nossa expectativa tem que ser boa, senão não haveria, digamos assim sido escolhido essa empresa...”. Comentando sobre benefícios que se espera, um dos entrevistados

destaca um maior fluxo de informações, no sentido de menos tempo e mais precisão, diminuição do retrabalho e diminuição da falta de informação.

Sobre o conhecimento do potencial e das funcionalidades do sistema adquirido, apenas dois entrevistados disseram não ter tanta noção sobre tudo que o sistema oferece e mesmos confirmam o que em algumas pesquisas realizadas anteriormente enfatizam, alegando que o conhecimento é adquirido com o decorrer do tempo.

Para finalizar a entrevista com os usuários dos demais departamentos, foi realizada uma pergunta sobre os fornecedores e analisou-se que o mesmo cumpre os prazos e presta suporte presencialmente três vezes na semana, o que não é considerado suficiente para o esclarecimento de todas as dúvidas.

#### 4.5 PERCEPÇÃO DOS FORNECEDORES DO SISTEMA ERP

Durante o período de implementação foi acordado um acompanhamento de dois representantes da empresa fornecedora do novo sistema, onde um deles ficou responsável por prestar suporte nos setores de compras, comercial, almoxarifado, contas a pagar e financeiro, que representa maior parte do processo, prestando assistência presencialmente algumas vezes na semana. Já o outro ficou responsável pelo setor fiscal e RH/DP, comparecendo na empresa conforme agendamento.

**Quadro 3 – Percepção dos Fornecedores do Sistema ERP**

(Continua)

<b>O que leva as empresas buscarem um sistema integrado de gestão?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Eu acredito que seja pela confiabilidade e o retorno para um controle financeiro que a empresa queira ter, de toda a sua movimentação de compra, venda, controle de estoque e pra se ter um norte, pra se ter uma margem da lucratividade da empresa ou um prejuízo em si, que isso também é visto nos próprios relatórios contábeis, o fato de ter um sistema financeiro facilita toda uma integração de todos os sistemas que o cliente utiliza, trazendo resultados em relatórios, trazendo resultado graficamente, para que seja iniciado tomada de decisões.
<b>Entrevistado 2</b>	A velocidade de informação que as empresas precisam hoje para tomar suas decisões e como o próprio nome já diz, a integração dos lançamentos, dos dados e assim por diante nas empresas.

(Continuação)

Qual o método de acesso utilizado para chegar ao cliente, possível adquirente do sistema?	
Entrevistado 1	O método muitas vezes ele é utilizado o famoso “boca a boca”, bater na porta mesmo de clientes seja empresa de grande porte ou pequeno ou até mesmo escritórios e outros meios também utilizado é através de um próprio cliente seu de “carteira”, ele possui seus demais clientes, então ocorre uma certa indicação, onde as empresas possuem outras linhas de softwares que pode ser disponibilizado para o cliente da empresa, que isso vai proporcionar após uma implantação, treinamento, qualificação da equipe, a integração online das informações.
Entrevistado 2	Geralmente a gente trabalha, por ser um sistema de integração total ERP, dificilmente a gente procura um meio de prospecção porta a porta, então sempre vai através do contador da empresa através de e-mail marketing, através de indicação dos clientes, geralmente é assim que se trabalha.
Quais as possíveis mudanças provocadas pela implementação do sistema? Como uma grande empresa funciona antes da implementação e como fica após a implementação do sistema?	
Entrevistado 1	Bem, quanto a questão de antes da implementação, ai tem dois paralelos, uma empresa que está iniciando suas atividades é muito mais prático a questão da implantação, porque você vai começar tudo do zero de acordo com a necessidade do cliente, fica muito mais prático e rápido a implantação em si, quando se trata da questão de mudança de sistema, ai realmente gera uma problemática enorme, porque por mais que o agente de relacionamento, o vendedor em si prometa “chover”, dizer que vai entregar tudo, dizer que vai converter tudo do outro sistema, isso não procede, toda conversão é problemática, nunca vai converter uma base de dados de outro software para o próximo 100%, sempre tem uma ou outra variável que o sistema não ler, que vai ocasionar um trabalho a mais para a equipe, para os colaboradores em fazer o complemento cadastral, além de não deixar de fazer suas atividades rotineiras, então é só um aumento de trabalho mesmo na situação e até então é uma atitude que demora um pouco a empresa tomar em virtude disso porque sempre dar problema na questão de conversões em si.
Entrevistado 2	As mudanças, as principais mudanças que a gente pega geralmente é, como foi falado anteriormente, mais a velocidade, o fluxo de informação, as empresas geralmente elas tendem a repetir processos, a repetir lançamentos, essa é a principal mudança, a velocidade do fluxo de informação. De acordo com o “kayser” que a gente pega assim que a

(Continuação)

	<p>gente obtém de acordo com o passar do tempo, as empresas geralmente funcionam com processos repetitivos, processos muitas vezes quebrados ou incompletos, informação básica de quem lançou? Quem fez? Não se tem essa informação, então é algo que a implementação de um sistema erp e um sistema integrado seja ele um erp contábil, financeiro ou administrativo. É justamente essa amarração que a gente chama no processo no âmbito geral.</p>
<b>Quais os problemas, desvantagens e dificuldades enfrentados durante a implementação de sistema em uma grande empresa?</b>	
Entrevistado 1	<p>O problema inicial maior é a situação do conforto, a zona de conforto principalmente para os colaboradores que já utilizam um determinado sistema à muito tempo e pelo excesso de trabalho que vai ter, não são adeptos a mudança, então fica a barreira em si para migrar para um novo sistema, então a partir disso gera um fluxo de insatisfação, seja por parte da empresa que está mudando o software, porque deseja que o mesmo seja implantado para ontem, porque tem as necessidades dela e em contrapartida também gera um certo aborrecimento por parte de quem está implantando por conta do tempo, o tempo vai se esgotando, prazos também, assim como a empresa que está fazendo a implantação não tem como ficar fidelizado naquele cliente o dia todo e toda semana, para poder finalizar no tempo devido, lógico que isso tudo tem que ser tratado via contrato, para não ficar, contrato, cronograma de datas a serem executadas e lógico haver o empenho de toda a parte que está envolvida.</p>
Entrevistado 2	<p>O problema clássico é o hábito que os usuários, em 99% das vezes são os mesmos usuários que usavam o sistema anterior, então são as práticas que ele traz do sistema antigo, seja as práticas boas de negócios, como sejam as mais práticas, então isso eu não..., é bem parecido como dirigir.</p>
<b>Quais as principais vantagens que uma grande empresa do setor gráfico pode obter com a implementação do sistema?</b>	
Entrevistado 1	<p>As grandes vantagens, bem, eu julgo mais que isso, varia muito do segmento da empresa e o que ela realmente almeja alcançar com o sistema, porque independe qual seja, cada sistema tem uma particularidade, tem um controle de gestão específico, para necessidade do cliente, então benefícios, vantagens, vai depender muito do que aquele porte de empresa deseja controlar, seja relatório, gráfico e até mesmo resultados e para poder obter isso depende todo de um conjunto tanto de quem está implantando, tanto de quem está recebendo o treinamento e além de receber o</p>

(Continuação)

	treinamento colocar em prática a situação.
Entrevistado 2	As principais vantagens eu acredito que vai do fluxo das informações, como dos números para tomada de decisão, isso ajuda muito tanto os usuários quanto a diretoria da empresa.
<b>Quando um fornecedor implementa um ERP, que tipo de solução presume estar oferecendo? O sistema que está em processo de implementação deve atender as expectativas da empresa?</b>	
Entrevistado 1	<p>É a redução de trabalho, a automatização das informações, quando se trata de sistema integrado, o máximo de informações em tempo real que você possa ter, pós implantação, configuração, é para tomar decisões rápidas na qual precise e o fato do sistema ser quase que totalmente integralizado isso reduz o trabalho da equipe, onde o que um colaborador leva pra fazer durante uma manhã, durante um dia inteiro de diversas empresas, umas 20 empresas como exemplo, isso ele vai fazer em um tempo muito mais hábil, porque ele vai só, apenas está fazendo cliques confirmando, executando a função, dando o comando para o sistema executar, lógico que depois disso vem a questão do dever e das obrigações que é fazer a conferencia nos relatórios finalizando todo aquele processo de execução. <b><i>O sistema deve atender as expectativas da empresa?</i></b></p> <p>Sim, sim. Todo sistema tem que atender as expectativas da empresa, o que não pode haver é uma confusão na questão de atender, tem muito cliente que acredita ou deseja moldar o sistema a sua necessidade, não em termos legais, em termos legais os sistemas estão dentro da legalidade, muitas vezes é uma personalização que o cliente deseja fazer no sistema e tudo isso a ideia do cliente é levada em consideração, mas vai ser analisada por uma equipe de desenvolvimento, pela própria equipe de direção para ver se a ideia do cliente, ela vai somar ao sistema, se vai agregar valor ao sistema, não agregando de forma generalizada não há sentido em aceitar aquela melhoria.</p>
Entrevistado 2	<p>A grande vantagem que os fornecedores de software erp eles empregam é a integração de dados, então a gente vai ter dados que vão estar incluídos por uma ponta de lançamento de nota, por exemplo, vai estar virando uma informação contábil no final, então essa é o principal ponto. <b><i>O sistema que está em processo de implementação deve atender as expectativas da empresa?</i></b></p> <p>Sim, deve atender. Tem um número mágico que a gente costuma estimar de que o software tem que chegar aos menos 80% dos processos</p>



**(Conclusão)**

	atendendo a empresa e essa diferença de 20% os usuários se adequam a práticas que os sistemas trazem e melhores práticas de mercado.
--	--

De acordo com as respostas obtidas no quadro acima, é possível verificar que a velocidade, a confiabilidade e o retorno das informações para tomadas de decisões, a integração dos dados e os resultados alcançados em relatórios são as razões que levam as empresas a buscarem um sistema integrado de gestão.

Identifica-se que os métodos utilizados para a empresa fornecedora do sistema ERP chegar até os clientes, é através de e-mail, marketing, indicação de clientes ou por via de comunicação entre os consumidores.

Os fornecedores destacam que a velocidade do fluxo de informações, é uma das mudanças provocadas pela implementação de um sistema ERP e anterior a adoção deste sistema, existe empresas que estão iniciando as atividades e outras que apenas querem alterar o sistema para um integrado, pois enfrentam problemas como repetição de processos. Após a adoção, os adquirentes terão um sistema mais amarrado, ou seja, mais integro.

Da mesma forma que ocorreu a realização da análise do quadro anterior com os departamentos da empresa que estão envolvidos no processo de implementação, sobre as dificuldades enfrentadas durante o período implantação, observamos que as respostas dos fornecedores foram similares aos dos usuários, onde afirmaram que os problemas maiores são: a resistência por parte dos usuários e o tempo.

Já em relação as vantagens, um fornecedor acredita que varia de acordo com as necessidades da empresa e o outro pressupõe que seja o fluxo das informações, como dos números para tomadas de decisões, auxiliando a diretoria e os usuários em geral.

Para finalizar a entrevista com os fornecedores, foram questionados sobre o tipo de solução que presumem estar oferecendo, o entrevistado um afirmou que redução do trabalho e automatização das informações. O mesmo acredita que o sistema deve atender às expectativas. Já o entrevistado 2, relata que a grande vantagem é a integração dos dados e que há uma expectativa de que no mínimo 80% dos processos do software atendam às expectativas da empresa.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar as dificuldades enfrentadas durante a implementação de ERP em uma grande empresa do setor gráfico na cidade de João Pessoa e as expectativas após sua implementação.

Os resultados obtidos revelaram que o principal fator que levou a entidade a adotar um sistema integrado empresarial, foi uma exigência maior das obrigações fiscais, que conseqüentemente passou a exigir informações mais fidedignas, tempestivas e relevantes, gerando a necessidade de um sistema mais eficiente e integrado. Além disso, havia bastante retrabalho, causados pelas falhas do antigo sistema, pois ao gerar relatórios e alguns arquivos ocorria divergências.

Com relação ao período de implementação, observou-se que existem diversas dificuldades que variam de acordo com o departamento, mas de modo geral, o tempo, a resistência por parte dos usuários, a realização das atividades diárias juntamente com a mão de obra voltada para alimentar o atual sistema, o que acaba gerando uma sobrecarga de trabalho por parte dos funcionários da empresa que adotou o sistema, são os maiores problemas que foram destacados pelos usuários e pelos fornecedores. Essas dificuldades podem ter ocorridas pela falta de planejamento antes da adoção do ERP, que de acordo com a diretora administrativa da empresa, a responsável por acompanhar todo o processo, não houve um planejamento detalhado e alegou que talvez por este motivo, o tempo tenha sido estendido.

Quanto as expectativas em termos de mudanças organizacionais após o término da implementação, notou-se que tanto os diretores, como os entrevistados dos departamentos, esperam que haja um maior fluxo de informações, no sentido de menos tempo e mais precisão, ou seja, mais rapidez nas informações. Além de redução de trabalho e retrabalho, o que ocasionaria uma análise melhor das conciliações, gerando resultados mais fidedignos, relatórios mais completos, o que conseqüentemente resultaria em diminuição de informações erradas e na melhoria do processo como um todo. Também é esperado um maior controle, aperfeiçoamento na qualidade do atendimento dos pedidos e um suporte mais adequado para companhia, auxiliando no crescimento da mesma, possibilitando aos usuários um acesso maior ao todo, através de um sistema integrado.

Os benefícios que uma empresa deve obter com a adoção de um sistema ERP, na percepção dos fornecedores são: redução de trabalho, automatização das informações, integração de dados e o máximo de informações em tempo real que auxiliem nas decisões que precisem serem decididas rapidamente. As vantagens variam de acordo com o segmento da empresa adquirente do sistema, mas de modo geral, foi destacado o fluxo de informações para tomadas de decisões.

É importante ressaltar que a empresa onde ocorreu esta pesquisa, ainda está em processo de implementação, onde o mesmo iniciou em outubro de 2018 e ainda está em andamento, até o momento da entrevista a implementação ainda não havia iniciado no setor comercial da empresa, não foi identificado um prazo máximo para conclusão, porém foi verificado que o suporte que é prestado durante algumas vezes na semana pelo fornecedor do sistema, não estavam inclusas no contrato inicial no momento da adoção do ERP, o que implica dizer que a empresa compra pacotes de horas por fora, para prestação de tal suporte.

## REFERÊNCIAS

- BALTZAN, P. **Tecnologia orientada para a gestão**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CAIÇARA J., C. **Sistemas integrados de gestão: E.R.P. – uma abordagem gerencial**. 4. ed. Curitiba: Ibpex, 2012.
- COLLIS, J. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, L. M. A. da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. (Mestrado em probabilidades e estatísticas), Universidade de Lisboa – Faculdade de Ciências. Portugal, 2007. Disponível em: [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914\\_ULFC072532\\_TM.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf). Acesso em: 15 ago. 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HABERKORN, E. **Gestão empresarial com ERP**. São Paulo: Microsiga Software S/A, 2003.
- HURT, R. L. **Sistemas de informações contábeis: conceitos básicos e temas atuais**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistema de informação gerencial**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARINS, F.; PADILHA, T. C. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 102-113, Jan./Abr. 2005. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000100009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000100009). Acesso em: 17 jun. 2019.
- PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análises**. 7. ed. (2. Reimpr.) São Paulo: Atlas, 2019.
- RICCIO, E. L. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. 1989. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-19012009-121736/pt-br.php>. Acesso em: 19 jun. 2019.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SILVA, F.; ALVES, J. A. **ERP E CRM**. Da empresa à e-empresa – soluções de informação reais para empresas globais. Lisboa: Centro Atlântico, 2000.
- SOUZA, C. A. de. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de caso de implementação de sistemas ERP**. 2000. São Paulo, 2000. Dissertação

(Mestrado em Administração) – FEA/USP. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-19012002-123639/publico/CAS-ERP.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SOUZA, C. A.; ZWICKER, R. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, SP, v. 1, n. 11, p. 46- 57, 2000. Disponível em: <https://docplayer.com.br/604837-Ciclo-de-vida-de-sistemas-erp.html>. Acesso em: 12 ago. 2019.

TURNER, L.; WEICKGENANT, A.; COPELAND, M. K. **Accounting information systems: controls and processes**. 3ª. John Wiley & Sons Inc. 2017.

UMBLE, E.; UMBLE M. **Avoiding ERP implementation failure**. Industrial management, p. 25-34, January/February, 2002.

VALENTE, N. T. Z. **Implementação de ERP em pequenas e médias empresas: estudo de caso em empresa do setor da construção civil**. 2004. São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-11032009-112033/pt-br.php>. Acesso em: 10 ago. 2019.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

**A implementação de um sistema integrado empresarial (ERP)****PARTE I – INFORMAÇÕES GERAIS****1. Caracterização do entrevistado****1.1 Cargo \****Marque apenas uma*

- ☐ Diretor (a) Administrativo (a)
- ☐ Gerente Financeiro
- ☐ Contador (a)
- ☐ Coordenadora de adm. de Pessoal
- ☐ Técnico da Informação
- ☐ Supervisor de Vendas
- ☐ Tesoureiro(a)
- ☐ Analista Financeiro
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**1.2 Formação \****Marque apenas uma*

- ☐ Técnico Nível Médio
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós Graduação
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_

**1.3 Tempo em que trabalha na empresa (em anos) \****Marque apenas uma*

- ☐ até 5
- ☐ entre 5 e 10
- ☐ acima de 10

**1.4 Você já participou de algum evento de capacitação (palestra, seminário, congresso, curso de especialização, etc.) sobre o tema Sistema Integrado Empresarial (ERP) ? \****Marque apenas uma*

- ☐ Não
- ☐ Sim

**1.5 Você já participou de alguma implementação de sistema integrado empresarial anteriormente? \****Marque apenas uma*

- ☐ Não
- ☐ Sim

## PARTE II – IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO EMPRESARIAL (ERP) EM UMA EMPRESA DO SETOR GRÁFICO

### 1. Quanto as dificuldades enfrentadas durante o período de implementação?

Instruções para o Preenchimento: As respostas podem ser 1,2,3,4, ou 5. O extremo **1 significa que você Discorda Totalmente** com a questão, **2 –Discorda parcialmente**, **3 não concorda e nem discorda**, **4- Concorda parcialmente**, enquanto o **5 indica que você Concorda totalmente** com o quesito.

	1	2	3	4	5
1.1 Durante o período de implementação há dificuldades na realização das atividades					
1.2 O período de implementação oferece desvantagens no andamento das atividades desenvolvidas nos setores					
1.3 A falta de planejamento antes da adoção do novo sistema, acaba gerando conflitos durante a implementação					
1.4 Aumento de demanda de trabalho durante o período de implementação					

### 2. Quanto aos usuários do Sistema?

Instruções para o Preenchimento: As respostas podem ser 1,2,3,4, ou 5. O extremo **1 significa que você Discorda Totalmente** com a questão, **2 –Discorda parcialmente**, **3 não concorda e nem discorda**, **4- Concorda parcialmente**, enquanto o **5 indica que você Concorda totalmente** com o quesito.

	1	2	3	4	5
2.1 Houve treinamento para preparar os funcionários antes da implementação					
2.2 Há uma facilidade em superar os vícios do sistema anterior					
2.3 Já é notável benefícios nos departamentos ligados a adoção do novo sistema					
2.4 Durante o período de implementação já houve algum treinamento, palestra ou curso para preparação do novo sistema					

### 3. Quanto as Expectativas após a implementação do Sistema?

Instruções para o Preenchimento: As respostas podem ser 1,2,3,4, ou 5. O extremo **1 significa que você Discorda Totalmente** com a questão, **2 –Discorda parcialmente**, **3 não concorda e nem discorda**, **4- Concorda parcialmente**, enquanto o **5 indica que você Concorda totalmente** com o quesito.

	1	2	3	4	5
3.1 A adoção do novo sistema mudará o quadro de funcionários					
3.2 Haverá uma redução no tempo de realização das atividades					
3.3 Haverá facilidade na adaptação dos usuários quanto ao novo sistema					
3.4 A integração influenciará em melhorias para tomadas de decisões					

#### 4. Quanto ao período de implementação?

Instruções para o Preenchimento: As respostas podem ser 1,2,3,4, ou 5. O extremo **1 significa que você Discorda Totalmente** com a questão, **2 –Discorda parcialmente**, **3 não concorda e nem discorda**, **4- Concorda parcialmente**, enquanto o **5 indica que você Concorda totalmente** com o quesito.

	1	2	3	4	5
4.1 Há uma comunicação adequada entre a equipe de implementação e os funcionários					
4.2 Há comunicação sobre mudanças, prazos e andamento do projeto					
4.3 Existe algum método de comunicação, entre os departamentos envolvidos na integração					
4.4 Existe algum controle para acompanhar o andamento da implementação					

#### 5. Quanto aos fornecedores do sistema

Instruções para o Preenchimento: As respostas podem ser 1,2,3,4, ou 5. O extremo **1 significa que você Discorda Totalmente** com a questão, **2 –Discorda parcialmente**, **3 não concorda e nem discorda**, **4- Concorda parcialmente**, enquanto o **5 indica que você Concorda totalmente** com o quesito.

	1	2	3	4	5
5.1 O fornecedor cumpre os prazos estabelecidos inicialmente					

5.2 O fornecedor presta o suporte necessário durante o período de implementação					
5.3 Há um acompanhamento presencial de um profissional durante o período de implementação					
5.4 É disponibilizado meios eletrônicos (e-mail, chat, etc.) que possam ser utilizados para prestar suporte aos usuários durante a implementação					



## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **Roteiro para entrevistas com os diretores e gerente administrativo:**

1. O que levou a empresa buscar um sistema integrado de gestão?

- Identificar os fatores (internos ou externos), que motivaram a empresa a notar a necessidade de um ERP e as razões que deram origem á sua implementação.
- Verificar se houve um planejamento para a adoção e aquisição do sistema ERP.

2. De qual maneira decidiu-se a escolha do fornecedor e do sistema?

- Verificar quais aspectos foram considerados para a escolha do fornecedor, se houve alguma seleção.

3. Quais as mudanças provocadas pela adoção do sistema e durante o seu período de implementação? Como a empresa funcionava antes da implementação?

- Identificar as mudanças organizacionais, operacionais, estruturais, entre outros que ocorreu através da adoção do sistema e qual era o sistema utilizado antes da implementação do ERP.

4. Quais as maiores dificuldades, problemas e desvantagens, enfrentados durante a implementação do sistema ERP?

- Verificar as principais dificuldades e problemas que ocorrem durante o período de implementação e identificar se há alguma desvantagem em relação ao antigo sistema.

5. Quais as expectativas da empresa em relação ao sistema após sua implementação? Quais os principais objetivos e vantagens que se espera?

- Verificar o que se espera do novo sistema e os benefícios que ele trará, inclusive as suas vantagens em relação ao antigo sistema.

6. A empresa tem ciência do potencial do sistema adquirido e das suas funcionalidades?

- Verificar o nível de informações recebidas pelo fornecedor e se a organização realmente conhece todas as potencialidades que o sistema pode oferecer.

7. Qual a satisfação da empresa em relação ao fornecedor até o devido momento? O mesmo presta o suporte necessário a empresa durante o período de implementação?

- Verificar o nível de satisfação da empresa em relação ao fornecedor, se o mesmo está cumprindo os prazos abordados inicialmente.

### **Roteiro para entrevistas com os demais departamentos:**

1. Como o setor funcionava antes de iniciar a implementação do sistema?

- Identificar como era realizado as atividades antes de iniciar a implementação.

2. Você participa do processo de implementação do ERP?

- Questionar os pontos positivos e negativos em relação a participação no processo de implementação, as vantagens e desvantagens de participar desse processo.

3. Já é notável mudanças provocadas pela implementação do sistema? Como está sendo o período de implementação?

- Identificar as mudanças organizacionais, operacionais, estruturais, entre outros que ocorreu através da adoção do sistema e se o período de implementação está acontecendo da maneira esperada, se houve um planejamento para este período.

4. Quais as maiores dificuldades e problemas enfrentados durante a implementação do sistema ERP?

- Analisar as principais dificuldades e problemas que ocorrem durante o período de implementação e identificar se há alguma desvantagem em relação ao antigo sistema.

5. Quais as expectativas em relação ao sistema após o término da sua implementação? E quais as principais vantagens que se espera?

- Analisar o que se espera do novo sistema e os benefícios que ele trará, inclusive as suas vantagens em relação ao antigo sistema.
6. Você tem ciência do potencial do sistema adquirido e das suas funcionalidades?
- Verificar o nível de informações recebidas pelo fornecedor e se o usuário realmente conhece todas as potencialidades que o sistema pode oferecer.
7. Em relação ao fornecedor, o mesmo presta o suporte necessário durante o período de implementação?
- Verificar o nível de satisfação dos departamentos em relação ao fornecedor, se o mesmo está cumprindo os prazos abordados inicialmente, esclarece as dúvidas e se mantém presente durante a implementação.

**Roteiro para entrevista com os fornecedores:**

1. O que leva as empresas buscarem um sistema integrado de gestão?
- Verificar através da sua experiência com implantação e vendas as razões que levam uma empresa a sentir a necessidade de adquirir um sistema integrado.
2. Qual o método de acesso utilizado para chegar ao cliente, possível adquirente do sistema?
- Identificar como a empresa fornecedora chega até o cliente.
3. Quais as possíveis mudanças provocadas pela implementação do sistema? Como uma grande empresa funciona antes da implementação e como fica após a implementação do sistema?
- Identificar as mudanças organizacionais, operacionais, estruturais, entre outras que possam ocorrer através da implementação do sistema.
4. Quais os problemas, desvantagens e dificuldades enfrentados durante a implementação de sistema em uma grande empresa?
- Verificar eventuais problemas, desvantagens e dificuldades enfrentados através da implementação do sistema.
5. Quais as principais vantagens que uma grande empresa do setor gráfico pode obter com a implementação do sistema?

- Levantar as vantagens reais que a empresa pode obter com a adoção do sistema.

6. Quando um fornecedor implementa um ERP, que tipo de solução presume estar oferecendo? O sistema que está em processo de implementação deve atender as expectativas da empresa?

- Analisar o que o fornecedor diz oferecer e confrontar o discurso dele sobre o que é oferecido com os benefícios reais ditos anteriormente.
- Verificar se o sistema deverá atender todas as necessidades da empresa, ou seja, corresponder suas expectativas.